

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategický management ve vybrané organizaci

Strategy Proposal for a Selected Organization

Student: Bc. Veronika Kočařová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci mimo příloh 1-5, které mi byly dány k dispozici, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29. dubna 2010

Bc. Veronika Kočarová

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 1 |
| 2. Strategický management..... | 3 |
| 2.1 Funkce strategického managementu | 3 |
| 2.2 Proces strategického řízení..... | 4 |
| 2.2.1 Poslání | 5 |
| 2.2.2 Vize | 5 |
| 2.2.3 Cíle..... | 6 |
| 2.3 Externí analýza | 6 |
| 2.3.1 Mikrookolí..... | 7 |
| 2.3.2 Makrookolí | 10 |
| 2.4 Interní analýza..... | 12 |
| 2.5 SWOT analýza | 14 |
| 2.6. Formulace a výběr strategie..... | 17 |
| 2.7. Implementace strategie | 19 |
| 3. Představení organizace..... | 23 |
| 3.1 Charakteristika organizace..... | 23 |
| 3.2 Organizační struktura | 24 |
| 3.3 Historie společnosti | 24 |
| 3.4 Poslání, vize a cíle společnosti | 26 |
| 4. Strategická analýza | 28 |
| 4.1 Charakteristika současné business strategie | 28 |
| 4.2. Porterův model konkurenčního prostředí | 28 |
| 4.2.1 Vliv kupujících | 28 |
| 4.2.2 Vliv dodavatelů..... | 29 |
| 4.2.3 Stav soupeřivosti..... | 33 |
| 4.2.4 Hrozba substitutů | 33 |
| 4.2.5 Stav možného vstupu nových firem do oboru | 34 |
| 4.3 Analýza makroprostředí | 34 |
| 4.3.1 Makroekonomické okolí | 34 |
| 4.3.2 Technologické okolí | 36 |
| 4.3.3 Sociální segment..... | 36 |
| 4.3.4 Demografické okolí | 37 |
| 4.4 Interní analýza..... | 39 |

| | |
|---|----|
| 4.4.1 Chod společnosti..... | 39 |
| 4.4.2 Marketing | 39 |
| 4.4.3 Personalistika..... | 39 |
| 4.4.4 Finanční analýza | 40 |
| 4.5 SWOT analýza | 44 |
| 5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí | 46 |
| 5.1 Optimistická prognóza podnikatelského prostředí | 46 |
| 5.2 Negativní vývoj podnikatelského prostředí | 47 |
| 5.3 Reálný vývoj podnikatelského prostředí | 48 |
| 6. Návrh strategie | 50 |
| 6.1 Inovační stránka navrhované strategie..... | 50 |
| 6.2 Marketingová stránka navrhované strategie..... | 50 |
| 6.3 Personální stránka navrhované strategie | 51 |
| 6.4 Finanční stránka navrhované strategie | 52 |
| 7. Návrhy implementace..... | 53 |
| 7.1 Implementace inovační strategie..... | 53 |
| 7.2 Implementace marketingové strategie..... | 53 |
| 7.3 Implementace personální strategie | 54 |
| 7.4 Implementace finanční strategie | 55 |
| 8. Závěr | 56 |
| Seznam použité literatury | 57 |
| Seznam zkratk..... | 59 |
| Prohlášení o využití výsledků diplomové práce | 61 |
| Seznam příloh | 62 |

1. Úvod

V současné době je v České republice velice malé povědomí veřejnosti o tom, jakou právní formu či strukturu mají, nebo by měly mít sportovní kluby na poli výkonnostního a profesionálního sportu. Většinou jde o menší či větší holding, kde dochází k propojení občanského sdružení a obchodní společnosti. Občanské sdružení v takovém případě naplňuje ideovou činnost a obchodní společnosti na tuto činnost získávají prostředky. V takovém případě by pro obchodní společnosti těchto sportovních klubů měla platit stejná pravidla, podmínky a způsoby řízení, jako pro kteroukoliv běžnou společnost, věnující se hospodářské činnosti.

Společnost Fotbal Frýdek - Místek s.r.o., kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybrala, je právě jednou z takovýchto společností. Jelikož si vedení klubu Fotbal Frýdek - Místek o.s. vytyčilo jako střednědobý cíl postup z MSFL do 2. ligy, je nuceno se nad strategickým řízením a strategickým managementem zamýšlet. Samotný ČMFS totiž pro větší stabilitu profesionálních soutěží (1. a 2. liga) vyžaduje, aby před každou sezónou klub předložil výkazy velice blízké strategické analýze. Jedině tak, může získat profesionální licenci pro daný soutěžní ročník a startovat v těchto soutěžích.

Cílem mé diplomové práce je provedení strategické analýzy společnosti Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. Postupným zkoumáním si chci ověřit, zda v těchto organizacích opravdu platí stejné zákonitosti řízení jak v běžných společnostech a fotbalovému klubu pomoci při zpracování jeho materiálů pro ČMFS, v nichž budou moci využít část mé diplomové práce.

Výsledkem diplomové práce by mělo být podložení odpovědí na otázky, jak na tom společnost Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. je po finanční stránce, zda má optimálně velký a kompetentní management, jak pro běžný chod, tak pro získání profesionální licence. Jak je na tom v porovnání s konkurencí, zda jsou cíle vedení klubu v souladu s finanční silou klubu a s objektivními možnostmi klubu.

Pro posuzování budu mít k dispozici kompletní materiály o fungování společnosti FOTBAL Frýdek – Místek s.r.o. včetně účetních záznamů, závěrek aj. za období let 2008 a 2009. Rovněž mi bude k dispozici pan Radomír Myška, ředitel klubu FOTBAL Frýdek – Místek o.s. a jednatel společnosti FOTBAL Frýdek – Místek s.r.o. Budu tak moci zjistit, jaké má společnost nyní povědomí o své konkurenci a koho vlastně za konkurenci považuje.

V diplomové práci použiji výzkumné metody zkoumající jak vnější, tak vnitřní okolí společnosti. Pro zkoumání vnějšího prostředí použiji analýzu makrookolí a Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. K analýze vnitřního prostředí organizace použiji interní analýzu organizace zaměřenou na marketing, finance, personalistiku a management. Dále použiji SWOT analýzu, která leží na pomezí mezi metodami zkoumající vnitřní a vnější prostředí.

2. Strategický management

Strategický management je proces postupných kroků analýzy a výběru variant, které mohou zvýšit pravděpodobnost volby vhodné strategie, která generuje konkurenční výhodu.“ Barney, Hesterly (2006) [4].

Strategický management představuje syntézu všech manažerských disciplín (obecného managementu, finančního managementu, managementu lidských zdrojů atd.) a řady disciplín dalších (mikroekonomie, makroekonomie, kvantitativní metody atd.). Strategický management v ekonomické oblasti ústí do podnikatelské politiky, zabývající se alokací disponibilních zdrojů na základě definované strategie [5].

Strategický management vychází ze dvou základních principů:

- První princip je odvozen z Einsteinovy teorie relativity (hmota vytváří tok času a prostoru). Tento princip vychází z teorie, že ekonomické procesy probíhají rovněž v čase a prostoru.
- Druhý princip představuje soulad cílů a prostředků. Podstatou ekonomických procesů je jejich věcná stránka a její podoba uspořádanosti, která je nositelem efektu.

2.1 Funkce strategického managementu

Strategický management vznikl proto, aby zajistil [4]:

- přežití na trhu v konkurenčním prostředí,
- prosperitu businessu, podniku, organizace a také obce, města nebo státu,
- upozornil na rizika a ohrožení a případně vybídl k „ústupu“.

Strategický management najde uplatnění v mnoha sférách společnosti a také v životě člověka.

Strategický management má plnit šest hlavních úkolů [4]:

- Formulovat poslání (smysl) podnikání, což hlavně znamená rozhodnout o doméně podnikání a produkto-tržní orientaci,

- formulovat strategickou vizi toho, kam má podnik směřovat a jakým způsobem bude své poslání realizovat,
- přeměnit specifikované poslání a strategickou vizi do souboru měřitelných cílů a ukazatelů výkonnosti,
- zvolit správnou strategii postupu k vymezeným strategickým cílům,
- prosadit do podvědomí podniku jeho poslání, které chce naplnit, podle strategické vize dlouhodobě orientovat chování podniku,
- hodnotit účinnost strategie, výkonnost podniku, výsledky podnikání, provádět korekční zásahy do dlouhodobé orientace, volby cílů strategie v souladu se změnami vnitřních a vnějších podmínek.

Naplnění funkcí strategického managementu přináší následující výhody [4]:

- Lepší orientace celého podniku a zodpovězení klíčových otázek: proč tu jsme, o co usilujeme a čeho chceme dosáhnout,
- lepší orientace manažerů v okolním prostředí a zodpovězení otázek: jak reagovat na změny, na příležitosti, na hrozby, jak se vypořádat s neurčitostmi a s rizikem,
- lepší orientace při alokaci a využívání všech zdrojů podnikání,
- lepší interakce a spolupráce uvnitř podniku,
- lepší podmínky k pěstování a uplatnění podnikavosti podnikatelů, manažerů a jejich spolupracovníků.

2.2 Proces strategického řízení

Strategické řízení je uskutečňováno jako proces v logickém sledu navazujících činností. Jednotlivé činnosti by měly být v interaktivních vztazích, což znamená, že mohou probíhat současně a navzájem se ovlivňovat. V teoretické rovině jsou pro snadnější pochopení jednotlivé činnosti oddělovány, v realitě je strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností [5].

Každá strategie, pro kterou se podnik rozhodne, by měla vést ke zvýšení jeho výkonnosti. V zásadě lze říci, že podniková strategie musí uspokojit zájmy především dvou hlavních skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců. Poslání podniku je pak prvním klíčovým indikátorem, jak podnik posuzuje požadavky těchto skupin [1].

2.2.1 Poslání

Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z jeho poslání [1].

Mělo by specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat. Poslání by také mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje a specifika, kterými se bude od obdobných organizací odlišovat [2].

Autoři strategií zpravidla doporučují zahrnout do poslání podniku tři komponenty [1]:

- Definici podnikatelské aktivity,
- stanovení základních cílů podniku,
- stanovení podnikové kultury

2.2.2 Vize

Vize vyjadřuje orientaci společnosti, směr, jímž se ubíraly aktivity pracovníků [2]. Úkolem vize je zachytávat a reagovat na jevy, trendy i faktory, které jsou v současnosti nevýrazné, nepřesné a mlhavé, ale mohou se v budoucnu stát nosnými vlivy, jež budou působit přímo či nepřímo na podnik. Vize jsou tudíž myšlenky, které předbíhají svou dobu a musí mít motivující charakter [6].

Kvalitní podniková vize jako výsledek zamyšlení nad vývojem podnikatelského prostředí a vnitropodnikovými procesy by měla obsahovat odpovědi na následující otázky [6]:

- Co podnik dělá, kde se nalézá a proč to dělá,
- kam chceme v podniku jít a proč tam chceme jít,
- jak se tam dostaneme a s kým se tam dostaneme,
- jaký to bude vývojový proces včetně zdůraznění obtíží,
- jaké máme lidi, podnikovou kulturu, historické zkušenosti,
- jak jsme vybaveni, jaké jsou naše slabiny a přednosti,
- jaké máme šance na trzích, co nás může ohrozit a jak rozvineme naše konkurenční schopnosti.

2.2.3 Cíle

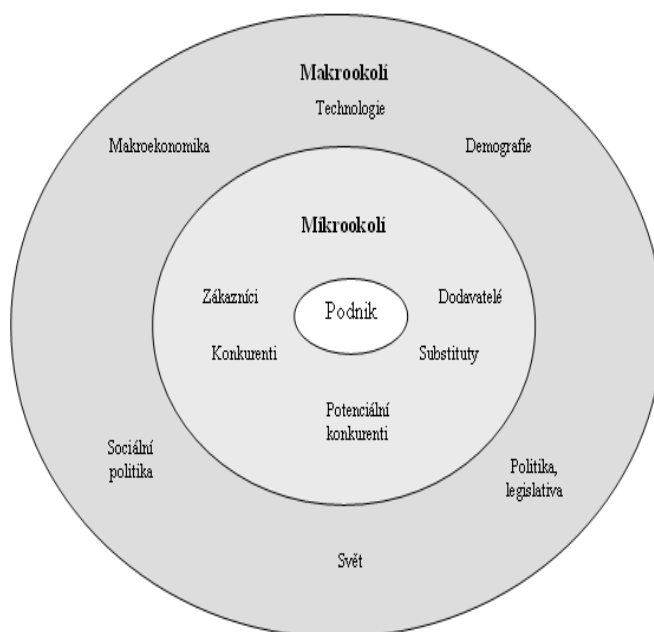
Podnikové cíle v zásadě charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie [1]. Cíle je třeba určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace. Měly by určovat postavení na trhu, inovace, produktivitu, materiální a finanční zdroje, rentabilitu, výkonnost a zodpovědnost manažerů, postoje a produktivitu pracovníků a sociální zodpovědnost [2]. Strategické cíle se odvíjejí od vize [5].

2.3 Externí analýza

Externí analýza je to, co obklopuje a ovlivňuje podnik. Jejím hlavním cílem je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožení vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části [1]:

- Na mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká,
- a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Obě části okolí a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na obr. č. 2.1.

Obr. č. 2.1: Okolí podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001.
SBN 80-7179-603-4.

2.3.1 Mikrookolí

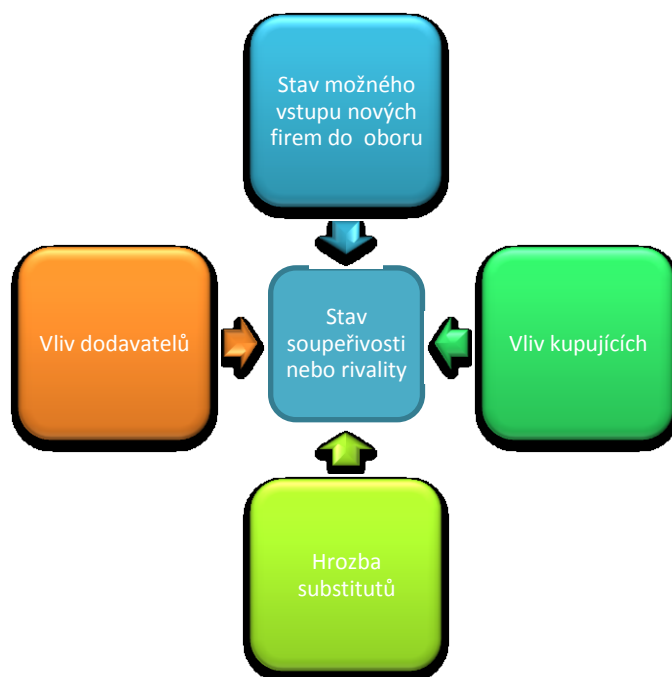
Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod.[1].

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti, resp. ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, resp. jejichž negativní vliv je třeba omezit. E. Porter z Harvard School of Business Administration vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerům tuto analýzu uskutečnit. Model je zaměřen na analýzu [1]:

- Rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Podle Portera (1980) je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví [7].

Obr. č. 2.2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Větší význam má rozbor odvětví, rozbor každého sektoru hospodářství, ve kterém je podnik činný nebo chce být. Jednotlivé složky musí být prozkoumány následovně [7]:

1. Vliv kupujících

Kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady. Jinak řečeno, slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk [1].

2. Vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokážou zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Opačně, slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů [1].

3. Stav soupeřivosti

Třetí silou Porterových pěti sil je rozsah rivality mezi stávajícími podniky uvnitř daného mikrookolí [1]. Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice [7].

4. Hrozba náhražek

Náhražkou je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřebu zákazníka [7]. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává a tím limituje i ziskovost podniku [1]. Pokud se cena nebo výkon náhražky stane pro kupujícího přitažlivější, někteří z kupujících budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Konkurence náhražek je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce. Tlak náhražek se zvyšuje, pokud existují náhražky s vysokou kvalitou, nízkou cenou a užitnou hodnotou a také nízkými přepínacími náklady odběratelů [7].

5. Stav možného vstupu nových firem do oboru

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí [1].

2.3.2 Makrookolí

Faktory makrookolí jsou faktory, které jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Manažeři by měli pochopit význam makrookolí a měli by být schopni odhadnout účinek změn v makrookolí na jejich podnik a na příležitosti a hrozby. Existuje několik elementů makrookolí, které mají zvláštní důležitost [1]:

1. Makroekonomické okolí:

Makroekonomické okolí ovlivňuje schopnosti podniku dosáhnout odpovídající výkonnosti. Existují čtyři důležité makroekonomické indikátory [1]:

- Ekonomický růst:

Má přímo dopad na úroveň příležitostí a hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Umožňuje snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř daného mikrookolí prostřednictvím zvýšené spotřeby. Ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby. To zvyšuje konkurenční tlak a vytváří hrozbu nižší ziskovosti.

- Úroková míra:

Je důležitá všude tam, kde si podnikatelé půjčí peníze. Rostoucí úroková míra je v tomto případě pro podnik hrozbou a klesající příležitostí. Úroková míra určuje kapitálové náklady pro podniky. Tyto náklady mohou být hlavním faktorem při rozhodování, zda daná strategie je proveditelná.

- Devizový kurz koruny:

Devizový kurz koruny lze definovat, jako poměr koruny k jednotce měny další země. Pohyb devizového kurzu má přímo důsledek na konkurenční schopnost výrobků podniku na celosvětovém trhu.

- Míra inflace:

Způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz. Pokud inflace roste, plánované investice se stávají hazardem. Klíčovou charakteristikou inflace je, že způsobuje nejistotu předpovědi budoucího

vývoje. Taková nejistota vede podniky k neochotě investovat. Nízká výkonnost stlačuje ekonomickou aktivitu a tlačí neúprosně ekonomiku ke zhroucení. Vysoká inflace je pro podniky hrozbou.

2. Technologické okolí:

Od 2. světové války se tempo technologických změn urychluje, proces se zřetězuje a byl nazván „stálá bouře tvořivé destrukce“. Technologická změna může přes noc způsobit zastarání stávajících výrobků a současně může vytvořit množství nových výrobních možností. Akcelerace technologických změn zkracuje průměrný životní cyklus výrobku [1].

Vědeckotechnologický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku. Pomáhá vytvářet nebo zlepšit současný výrobek nebo servis poskytovaný firmou. Zlepšuje výrobní proces, což vede ke snižování výrobních nákladů a pomáhá tak firmě stanovit výhodnější cenovou politiku [7].

3. Okolí sociální politiky:

Sociální vlivy mohou ovlivnit chování firem a měnit potřeby a přání zákazníků. Organizace by měly sociální vlivy systematicky sledovat, protože to jsou vnější faktory, které mohou jejich výkonnost značně ovlivnit [1].

4. Demografické okolí, politické a legislativní okolí:

Přeměna složení populace je dalším faktorem, který může vytvořit příležitosti i hrozby [1].

Řada zákonů, předpisů a zákonných opatření reprezentuje politické a legislativní síly, které mají na organizace značný vliv. Legislativa ovlivňuje mzdy a určuje velikost daní, které musejí organizace odvádět, určuje povinnost a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců a vytvářejí zákonný rámec ochraňující spotřebitele. Zákonné předpisy zabezpečují bezpečnost pracovníků i ochranu ovzduší. Určují i nezbytné bezpečnostní opatření proti požárům a stanoví zákonné podmínky přijímání a propouštění zaměstnanců [2].

5. Celosvětové okolí:

Změny v celosvětovém okolí mohou rovněž přinášet příležitosti i hrozby pro tržní expanzi v oblasti získávání podílu na domácím a zahraničním trhu [1].

2.4 Interní analýza

Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena [7].

Dominantní oblasti analýzy vnitřního prostředí jsou: finance, marketing, výroba, lidské zdroje a inovace. Podle potřeby a okolností je možno tyto oblasti rozšířit. Každá oblast by měla být precizně vymezena a k ní pak přiřazena validní kritéria hodnocení. Kritéria lze užít např. pomocí logických metod jako je např. komparace nebo generalizace [4].

Finanční analýza

Finanční prostředky jsou jedním ze základních zdrojů, které umožňují existenci podniku. Mají velmi významnou úlohu v podniku, neboť jsou ekvivalentem všech ostatních zdrojů a tím zaujímají v hierarchii zdrojů dominantní postavení. V případě, že majetek podniku definujeme v penězích, hovoříme o jmění podniku [8].

Finanční stránka podnikání je neoddělitelná od vlastní provozní stránky podnikání a neplní tudíž žádnou izolovanou funkci. Peníze v podobě kapitálu jsou totiž určeny k nabývání majetku, který má sloužit k podnikání, k tvorbě nových hodnot [6].

Finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem konkurenční pozice. A proto se jedná o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku. Finanční ukazatele jsou důležité pro stakeholdery, věřitele a management organizace. Akcionáři se zajímají o současné a budoucí úroveň rizika a návratnosti, které přímo mohou ovlivňovat cenu akcie [7].

Finanční analýza v obecné podobě zahrnuje tyto kroky [6]:

- Výběr a příprava dat, výběr metod finanční analýzy,
- výpočty na základě zvolených metod,
- posouzení výpočtů – nejprve rámcové, posléze podrobnější,
- hlubší analýza příčin jevů,
- návrhy na možná opatření, zhodnocení jejich rizik a předností.

V rámci analýzy se používá termín ukazatel, čímž rozumíme [6]:

- Přímou položku účetních výkazů nebo údaje z jiných zdrojů,
- údaje z těchto výše uvedených položek odvozené na základě elementárních matematických operací.

Základem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů a tato část rozborové činnosti probíhá v následujících krocích [6]:

- Výpočet poměrových ukazatelů (ratios = koeficientů) za sledovaný podnik,
- srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní, sektorová, odvětvová analýza),
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (v USA obvykle systémem Du Pont, u nás pyramidovou soustavou ukazatelů),
- návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku – SWOT analýza – a slouží tak jako podklad pro finanční řízení, plánování a pro prognózování).

Finanční ukazatele

V rámci finanční analýzy můžeme rozeznat tyto finanční ukazatele, prostřednictvím, kterých dojdeme k informacím, jak na tom firma je z hlediska financí:

- **Ukazatele finanční stability:**

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, kterým je společnost financována dluhy a vklady akcionářů. Obecně ukazují míru zadluženosti firmy.

- **Ukazatele rentability:**

Rentabilita je měřítkem podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku vloženého kapitálu. Používají se pro hodnocení efektivnosti podniku a patří zde:

- Rentabilita tržeb (ROS).
- Výnosnost celkových aktiv (ROA).
- Výnosnost vlastního jmění (ROE).

- **Ukazatele likvidity:**

Ukazatelé likvidity charakterizují schopnost firmy dosahovat svým závazkům. Řadíme zde:

1. Ukazatel běžné (celkové) likvidity.
2. Ukazatel rychlé (pohotové) likvidity.
3. Ukazatel okamžité likvidity.

- **Ukazatele aktivity:**

Tyto ukazatele vyjadřují, jak efektivně jsou využity zdroje podniku. Do ukazatelů aktivity patří:

1. Průměrná doba inkasa.
2. Obrat stálých aktiv.
3. Obrat oběžných aktiv.
4. Obrat celkových aktiv.

2.5 SWOT analýza

Metod pro analýzu a hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí je mnoho, ale pro mou diplomovou práci jsem se rozhodla použít metodu SWOT analýzy, protože je to velmi známá a v praxi často používaná metoda.

Smyslem strategické analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nicméně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku.

K tomu je zapotřebí prozkoumat vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. V praxi se často využívá tzv. SWOT analýza [1].

SWOT analýza je založená na kombinaci [5]:

- Silných stránek podniku (strenghts),
- slabých stránek podniku (weaknesses),
- příležitosti okolí (opportunities),
- hrozeb okolí (threats).

1. Příklady silných stránek [3]:

- Dostatek kapitálu, zásoba znalostí a jádro schopných lidí.
- Významný podíl na trhu.
- Schopnost čelit konkurenci.
- Pravidelné cash-flow.
- Inovační schopnost.
- Rezerva ve snižování nákladů.

2. Příklady slabých stránek [3]:

- Nejasné, nesoustředěné zaměření podniku.
- Neschopnost čelit konkurenci.
- Nedostatek nebo nepravidelnost cash-flow.
- Vysoké náklady.
- Mezery ve složení a v kvalifikaci manažerů.

3. Příklady příležitostí [3]:

- Získat nové trhy.
- Zabrát nový tržní segment, získat další skupinu zákazníků.
- Rozšiřovat nabídku, volit efektivnější marketingový a prodejní postup.
- Zvýšit kontrolu nad celým podnikatelským procesem.

4. Příklady hrozeb [3]:

- Vstup nových, silných konkurentů.
- Pomalý růst trhu až postupný úpadek trhu.
- Rostoucí síla spotřebitelů a dodavatelů

- Politická nestabilita a konfliktnost.

Kombinace těchto čtyř nosných prvků umožňuje, jak ukazuje obr. 2.3, vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci [6]:

- Strategie WO „hledání“ znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto často v jejím případě hovoříme o metodě turnaround.
- Strategie SO „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly.
- Strategie ST „konfrontace“ znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitost. Výsledkem je diversifikační strategie.
- Strategie WT „vyhýbání“ má vždy charakter strategie defenzivní, vycházející z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Obr. č. 2.3: Uspořádání čtyř nosných komponentů do SWOT matice umožňující výběr vhodné strategie

| | Slabé stránky (W) | Silné stránky (S) |
|---|--|--|
| | 1. 2. | 1. 2. |
| Příležitosti (O) 1. 2. | WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitostí) | SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti) |
| Ohrožení (T) 1. 2. | WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení) | ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení) |

Zdroj: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava 2006.

ISBN 80-7329-131-2

Hlavními výhodami SWOT analýzy je [5]:

- Jednoduchost,
- přehlednost,
- srozumitelnost a
- názornost.

Na druhou stranu má i své nevýhody. Těmi jsou [5]:

- statičnost - hodnotí současnou situaci, mnohem důležitější je však budoucnost,
- subjektivnost – její výsledky jsou často ovlivňovány subjektivním pohledem toho, kdo ji provádí,
- konzervatismus – analýza se snaží existující stav zlepšit, ale nehledá nová řešení.

Použití SWOT analýzy umožňuje [5]:

- identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí,
- identifikovat slabé a silné stránky a zhodnotit jejich potenciální působení na realizaci strategických cílů firmy,
- identifikovat a zhodnotit potenci příležitostí a hrozeb,
- na základě konfrontační analýzy a zhodnocení usnadňuje a upřesňuje rozhodování o cílech a záměrech strategického projektu firmy.

2.6. Formulace a výběr strategie

Formulace a výběr strategie je syntetickou fází strategického procesu, který následuje po strategické analýze. Celou tuto část strategického řízení lze rozdělit na tři základní kroky, které tvoří [6]:

1. Vymezení strategických možností [6]:

Většina problémů vyžaduje, aby postupně byly aplikovány určité přístupy k řešení problému, které pomáhají hodnotit a určovat vhodnou strategii. Vzhledem k tomu, že při strategickém řízení se jedná o řešení specifických problémů, které většinou nemají analogii v minulosti nebo jsou mimořádně složité i extrémně významné, mají rozhodnutí v této oblasti řízení charakter neprogramových

rozhodnutí. Obecně lze proto říci, že daný rozhodovací proces spočívá především v určení pozice podniku v rámci vnějšího prostředí a ve specifikaci požadavku na budoucí strategii.

Alternativa je jednou z cest nebo prostředků jak dosáhnout cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti co nejefektivněji. Alternativy lze účinně rozdělit do následujících tří kategorií:

- Zřejmé, jasné alternativy, které vyplývají ze současné strategie podniku.
- Kreativní alternativy, obsahují nový přístup k řešení problému.
- Nesmyslné alternativy odrážející radikální rozchod s tradičními myšlenkovými stereotypy v rámci podniku.

2. Evaluace jednotlivých alternativ:

Smyslem volby vhodné alternativy je dosáhnout cíle řešeného problému [2]. To znamená, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale prostředek, jak se k němu dostat. Přitom slovo rozhodnutí představuje vědomý výběr mezi minimálně dvěma existujícími možnostmi, které vedou k dosažení nějakého, určitého cíle [6].

3. Vlastní výběr strategie [6]:

Důležitým faktorem, který ovlivňuje identifikaci i výběr strategických alternativ, jsou vlastnosti tvůrců strategie i vlastnosti těch, kteří rozhodnou o konečném výběru. Rizikově orientovaný a proinovační stratég či rozhodovatel bude určitě vidět tutéž strategickou mezeru mezi očekávaným a skutečným výsledkem jinak, než člověk bojící se rizika a spíše protiinovačně zaměřený.

Aby rozhodování mělo co nejúspěšnější charakter, je možno využít i speciální techniky, které poskytnou výhody skupinového rozhodování na straně jedné a umožní eliminovat problémy, které jsou s formou spojené. Z řady použitelných technik patří k nejznámějším brainstorming, metoda Delphi, nominální skupinová technika, metoda scénářů apod.

4. Hodnotící kritéria [1]:

Vhodná varianta strategie by měla především splnit tři základní předpoklady, v rámci kterých lze hledat i odpovídající hodnotící kritéria [1]:

- **Vhodnost:**

Vhodnost je kritérium pro zhodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá situaci identifikované pomocí strategické analýzy. Současně se zabývá přínosem strategie z hlediska udržení či zlepšení konkurenční pozice podniku. Posouzení vhodnosti strategie představuje prvotní pohled na strategii.

- **Přijatelnost:**

Přijatelnost je druhým kritériem hodnocení strategie a je silně provázaná s lidským očekáváním. Avšak je obtížné stanovit, pro koho má být strategie podniku přijatelná. Lze říci, že existují zájmové skupiny (různé skupiny lidí a jednotlivci) uvnitř a vně podniku, které mají k podniku určitý vztah. Mezi zájmové skupiny patří uvnitř podniku zaměstnanci, manažeři, vlastníci podniku, akcionáři apod. Vně podniku to jsou např. zákazníci, obce, obecní úřady, společenské organizace, vláda. Při hodnocení přijatelnosti strategie je zapotřebí rovněž vzít v úvahu, že se jednotlivé zájmové skupiny mohou v průběhu času měnit.

- **Proveditelnost:**

Proveditelnost strategie charakterizuje, zda může být daná strategie úspěšně implementována. Navrhované strategické operace v rámci strategie musí být posuzovány z hlediska dosažitelnosti zdrojů a schopností podniku.

2.7. Implementace strategie

Implementace je rozhodujícím a nejobtížnějším procesem strategického managementu.

Rozhodující proto, že nedostatky nebo chyby ve formulaci strategie lze napravit přes její implementaci a také proto, že implementace je finální proces, který se dotýká všech zainteresovaných.

Nejobtížnější proto, že každá implementace strategie je spojena zpravidla se strategickou změnou a jak známo většina lidí nemá ráda změnu a změně se dokonce aktivně brání. Navíc současný business je realizován v turbulentním tržním a ekonomickém prostředí. Máme jedinou jistotu a tou je právě změna, která se bude v budoucnu prohlubovat [4].

Implementace má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Vzájemnou vazbu mezi kvalitou zpracování a vhodnou implementací strategie v obecné poloze ukazuje názorně obr. č. 2.4 [6].

Obr. č. 2.4: Vliv formulace a implementace strategie na úspěšnost její realizace

| <div> <div>Formulace strategie</div> <div>Implement. strategie</div> </div> | Vhodná (dobrá) | Nevhodná (špatná) |
|---|--------------------------|----------------------------|
| | Úspěch | Potíže (záchrana – pád) |
| Výborná – efektivní (dobrá) | | |
| Špatná – neefektivní (slabá) | Potíže Prohraná šance | Nezdar (neúspěch) |

Zdroj: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava 2006.
ISBN 80-7329-131-2.

Z obrázku vyplývá, že implementace je procesem plánovité realizace vytvořené strategie, neboť bez této fáze by strategie zůstala pouze sbírkou přání jejích tvůrců. Zároveň proces implementace může být pokračováním střetu zájmů, které se už projevily při tvorbě strategie. Znova se zde projevuje síla různých podnikových subjektů [6]. Možnosti vzniku jejich síly přibližuje Dedouchová v následující podobě [1]:

- Postavení podniku,
- ovládnutí informací,
- nezastupitelnost,
- ovládnutí nahodilostí (nečekaná změna prostředí),
- ovládnutí zdrojů.

Zásady implementace [6]:

Slabou stránkou řady velmi dobře zpracovaných strategií je jejich realizace čili implementace, což znamená uvedení dané strategie do života, do praxe. Příčin, proč dobře formulované strategie nejsou realizovány, je celá řada a patří zde především následující jevy:

- Nedostatek vůle vrcholového managementu,
- klima lhostejnosti nižších složek managementu,
- nejasně formulované strategické cíle a její nekonzistentnost,
- nedostatečně rozpracované strategické operace,
- odborná neschopnost pracovníků podniku strategické operace realizovat,
- podceňování potřeby zdrojů,
- nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací,
- slabá motivace pracovníků k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.

Na druhé straně je řada faktorů, které usnadňují realizaci. Hlavním ovlivňujícím prvkem je zásada, že úspěšná implementace strategie je základní povinností pracovníků a její neplnění je hrubým prohřeškem proti pracovní kázní. Na tuto zásadu navazuje druhá zásada, ze které vyplývá dobrá stimulace pracovníků v případě, že dobře splní příslušné strategické úkoly. K dalším faktorům, které napomáhají implementaci strategie, patří:

- Vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních,
- schopnost podniku zvládnout sociální problémy, které vyplývají z realizace strategie,
- vybudování souladu mezi hmotnou a morální stimulací,
- dobře vybudovaný informační a na něj navazující signalizační a varovný systém,
- dostatek času věnovaného na realizaci strategie,
- přesná formulace strategických cílů,
- konzistentnost strategických operací,
- včasné zajištění potřebných zdrojů,
- reálnost strategických informací,
- vytvoření organizační struktury odpovídající strategickým cílům,
- průběžné doplňování a upřesňování strategických operací,

- pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie podle časového harmonogramu při využití všech forem kontrolní činnosti.

3. Představení organizace

Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. je účelově založenou obchodní společností, která má za úkol získávat finanční prostředky pro Fotbal Frýdek – Místek o. s. Tyto finanční prostředky získává zejména prostřednictvím marketingové činnosti.

Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. patří k největším společnostem v odvětví v rámci Moravskoslezského kraje. Zajišťuje finanční prostředky na provoz „A“ mužstva mužů, které hraje MSFL (3. liga) a tréninkového centra mládeže, srovnatelného s tréninkovými centry mládeže v Hlučíně, Ostravě, Karviné, Třinci či Olomouci.

3.1 Charakteristika organizace

Jednatel společnosti je Radomír Myška, toho na pozici jednatele jmenuje vlastník společnosti, kterým je Fotbal Frýdek – Místek o.s.

Kontaktní údaje [11]:

- OBCHODNÍ JMÉNO: Fotbal Frýdek – Místek s.r.o.
- JEDNATEL SPLEČNOSTI: Radomír Myška
- DATUM VZNIKU: 4. 8. 2008
- SÍDLO SPOLEČNOSTI: Frýdek - Místek, Frýdek, Horní 3276, PSČ 738 01
- PŘEDMĚT ČINNOSTI:
 1. Hostinská činnost,
 2. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zejména:
 - zprostředkování obchodu a služeb,
 - velkoobchod a maloobchod,
 - realitní činnost, správa a údržba nemovitostí,
 - pronájem a půjčování věcí movitých,
 - reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení,
 - provozování kulturních, kulturně – vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a odborných akcí,

- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovních soutěží.

3.2 Organizační struktura

Společnost Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. má v současné době pouze jednatele, žádné jiné zaměstnance nemá. Ostatní spolupracující osoby spolupracují v rámci mandátních smluv nebo jako OSVČ. Jednatel odpovídá za hospodaření a celkový chod společnosti. Odpovídá rovněž za komunikaci s orgány veřejné moci. V tomto konkrétním případě je Radomír Myška odpovědný ještě za komunikaci s partnery a koordinaci spolupracujících osob. Jednatelé jmenuje a odvolává valná hromada.

Ve společnosti je pouze jediný společník, kterým je občanské sdružení Fotbal Frýdek – Místek o.s. Tento společník, tak vykonává působnost valné hromady v souladu s §132 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Rozhodnutí společníka při výkonu působnosti valné hromady musí mít písemnou formu a musí být jediným společníkem podepsáno. Rozhodnutí společníka musí mít formu notářského zápisu v těch případech, kdy se o rozhodnutí valné hromady pořizuje zápis. Jediný společník může požadovat, aby se jednání o záležitostech spadajících do kompetencí valné hromady účastnil i jednatel či dozorčí rada, je-li zřízena. Písemné rozhodnutí z výše zmíněných jednání musí být doručeno jednatelem a dozorčí radě je-li zřízena.

Společnost Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. dozorčí radu doposud nezřídila.

3.3 Historie společnosti

První zmínky o vzniku FK Válcovny plechu Frýdek-Místek se datují rokem 1919. Několik zaměstnanců závodu vytvořilo kroužek kopané pod názvem Karlovohutní fotbalový klub. V této fázi se jednalo o neorganizovanou sportovní činnost. V roce 1921 se rozhodli svoji činnost zorganizovat v rámci Federované dělnické tělovýchovné jednoty. Proto je také tento rok považován za oficiální rok založení klubu.

Od roku 1922 hráli fotbalisté Karlovy huti v různých soutěžích od III. třídy až po divizi. Používali různé názvy. Jeden z nich byl např. Baník Místek. Do roku 1960 klub vystřídal několik názvů, ale v tomto roce došlo ke změně, která trvala dlouhá léta a klub byl přejmenován na TJ Válcovna plechu.

K důležitému mezníku v činnosti klubu došlo 1. 6. 1991, kdy se klub vyčlenil z Tělovýchovné jednoty a začal fungovat jako samostatný právní subjekt pod názvem Fotbalový klub Válcovny plechu Frýdek - Místek. Jeho hlavním sponzorem zůstaly Válcovny plechu, a.s. Frýdek – Místek.

Další důležitý mezník se stal 3. 6. 1997, kdy výkonný výbor ČMFS schválil sloučení dvou tradičních fotbalových rivalů na území města Frýdku – Místku, tj. „Válcoven“ a „Slezanu“. Nový fotbalový subjekt byl právní kontinuitou FK Válcovny plechu Frýdek – Místek a vystupoval pod stejným názvem. Vlastnímu sloučení předcházela celá řada jednání nejen na úrovni obou klubů, ale i na úrovni města. Ve spolupráci s ním byl realizován projekt vybudování fotbalového střediska mládeže. Sloučením se FK Válcovny plechu zařadil mezi největší kluby v regionu. Staral se celkem o 12 družstev a dvě přípravky.

Do konce ročníku 1999–2000 mužstvo dospělých hrálo druhou ligu, kdy skončilo na posledním místě a sestoupilo do MSFL (třetí nejvyšší soutěž). Tomuto pádu ovšem předcházela událost, která negativně ovlivnila chod klubu. Hlavní sponzor klubu Válcovna plechu a.s. vypověděla sponzorskou smlouvu a klub prakticky zůstal bez finančních prostředků. Vedení klubu se přesto snažilo udržet chod klubu na úrovni, která odpovídala jeho dlouholeté tradici. Proto MSFL se zdála být za tohoto stavu maximem, kterého bylo mužstvo dospělých schopno dosáhnout.

Rok 2003 byl pro celý fotbalový klub rokem hledání hlavních sponzorů, kteří měli finančně zabezpečit jeho činnost. Kvůli tomu změnil klub název na FK Frýdek – Místek, pod kterým vstoupil do nového soutěžního ročníku 2003-2004. Závěrečná jednání však nepřinesla očekávané ovoce, takže klub se musel opět spolehnout na vlastní síly a pomoc drobných sponzorů.

Fotbalový klub se dostal do velmi svízelné jak sportovní, tak i finanční situace. Klub neměl prakticky žádné sponzory, přiděl dotací byl zastaven i od Městského úřadu Frýdek - Místek. Silně zadlužený klub byl zároveň na posledních místech mistrovských tabulek a hrozil mu totální kolaps.

Za této situace se skupina nadšenců rozhodla fotbal ve Frýdku - Místku zachránit, a to s výraznou pomocí Válcoven plechu a.s. a města Frýdek - Místek. Dne 19. 7. 2004 se sešla ustavující schůze Fotbalu Frýdek - Místek, kde se rozhodlo o ustavení občanského sdružení pod názvem " Fotbal Frýdek - Místek o.s.". Schválil se návrh stanov a bylo vydáno pověření k vyřízení registrace sdružení.

Dne 10. 8. 2004 byly ministerstvem vnitra schváleny stanovy občanského sdružení Fotbal Frýdek - Místek o.s. Sedmého ledna 2005 proběhla valná hromada. Následně byl ustaven 5 - členný výkonný výbor. Dne 20. ledna 2005 schválil výkonný výbor ČMFS převod členských práv z FK Frýdek - Místek na Fotbal Frýdek - Místek, o. s. Dne 4. 2. 2005 Fotbal Frýdek - Místek ve veřejné dražbě vydražil práva fotbalových družstev bývalého FK a tím zajistil možnost pokračovat ve všech mistrovských soutěžích jako nástupnická organizace ve vztahu k soutěžím ČMFS.

Posledním ze stabilizačních kroků bylo založení obchodní společnosti FOTBAL Frýdek - Místek s.r.o. dne 4. 8. 2008.

Tím začala nová kapitola postupné stabilizace a následného rozvoje fotbalu ve Frýdku - Místku.

Fotbal Frýdek - Místek o.s. je v současné době konsolidovaný klub s dobrým funkcionářským zázemím a s dobrým renomé u fotbalové veřejnosti.

3.4 Poslání, vize a cíle společnosti

Poslání

Posláním organizace je zajišťování finančních prostředků pro Fotbal Frýdek - Místek s.r.o. Tyto finanční prostředky společnost získává především marketingovou činností, provozováním pohostinství, popřípadě ubytovacích služeb.

Vize

Vizí společnosti je snažit se svou činností přispívat ke stabilitě fotbalového prostředí ve Frýdku – Místku a prostřednictvím toho zajišťovat zdravý, plynulý a plnohodnotný rozvoj dětí ve městě.

Finanční prostředky získávat naprosto transparentně, čímž chce přispět k morální očištění fotbalového prostředí.

Snaží se dokázat společností, že sportovní marketing může být formou prezentace společnosti, která může mít smysl, pokud je realizována zodpovědně, osobami, které jsou v této oblasti erudované.

Cíle

Primárním cílem je zabezpečení finančních prostředků pro FOTBAL Frýdek – Místek o. s.

Sekundárními cíly jsou zejména rozvoj fotbalu v našem regionu, podílení se na snižování kriminality mládeže a vytváření dobrých společensko-kulturních podmínek pro občany města Frýdku - Místku.

4. Strategická analýza

4.1 Charakteristika současné business strategie

Obchodní společnost má od svého vzniku za cíl zajistit dostatek finančních prostředků, aby se mohlo „A“ mužstvo mužů pokusit probojovat do 2. ligy. Tento plán byl schválen v roce 2008 a jeho nejzazším splněním je rok 2013.

K dosažení tohoto základního cíle je zapotřebí naplnit tři předpoklady:

1. Růst výkonů a tržní pozice společnosti:

Společnost musí být schopna oslovit dostatek partnerů a přesvědčit je o efektivnosti využití prostředků na marketingovou činnost v oblasti sportu.

2. Růst efektivnosti:

K naplnění tohoto faktoru vede cesta především zvyšováním návštěvnosti zápasů. Hlavně tímto jevem se zvedne cena pronajímané reklamní plochy.

3. Zvyšování úrovně řízení organizace:

Tento cíl je současně východiskem k zabezpečení dvou již zmíněných hlavních cílů.

4.2. Porterův model konkurenčního prostředí

4.2.1 Vliv kupujících

Trh sportovního marketingu se liší od trhu klasických komerčních produktů. Zatímco komerční produkt je v podstatě vyráběn pro anonymního zákazníka, u sportovního marketingu je předvídatelné, jací zákazníci budou, jaké budou mít požadavky, vlastnosti a preference. Tento konkrétní zákazník se účastní zrodu marketingové kampaně od samého počátku, tedy vzniku prvních grafických či audio návrhů a záměrů, přes konkretizaci pomocí marketingových studií, až po vlastní realizaci a vyhodnocení.

Pokud chceme zhodnotit sílu zákazníka z hlediska podílu na příjmech, pak je zcela dominantním zákazníkem Statutární město Frýdek – Místek, kterému nejde tolik o marketing, jako spíše jde o prezentaci města a Public Relations a tudíž má tendenci vycházet vedení společnosti vstříc. Ostatní zákazníci společnosti FOTBAL Frýdek - Místek s.r.o. nejsou natolik silní, aby mohli zásadním způsobem ovlivňovat cenovou politiku společnosti nebo rozsah plnění poskytovaných služeb. Samozřejmě je tento sektor velice citlivý na hospodářskou situaci celé ekonomiky, marketing je oblastí, ve které se rozpočtové škrty projevují jako první. Proto byla vyjednávací pozice kupujících v době hospodářské krize silnější, než v dobách konjunktury.

4.2.2 Vliv dodavatelů

Pokud budeme brát v potaz pouze výrobce reklamních bannerů, spotů a jiných marketingových předmětů, pak je vliv dodavatelů zcela zanedbatelný. Výroba reklamních bannerů, spotů a jiných marketingových předmětů představuje jen nepatrné procento celkové ceny služby. Pokud ovšem zahrneme pod pojem dodavatelé i hráče, kteří reklamu šíří ať už jako nositelé na dresech či svými výkony lákají fanoušky do ochozů stadiónu, pak je vliv dodavatelů zcela zásadní. Dle mého mínění právě tento faktor stojí za krachem většiny takovýchto společností. Přecenění své možnosti a najmou si příliš drahé hráče „dodavatele“.

Partneři

Sportovní kluby, respektive jejich obchodní společnosti, nemají zcela jasně vymezeny role dodavatelů a kupujících. Občas se tak stane, že role splynou. Jako příklad můžu uvést Tiskárnu Kleinwächter, která je významným partnerem Fotbalu Frýdek – Místek s.r.o. Za propagaci, kterou tiskárně klub poskytuje, dodává tiskárna společnosti Frýdek – Místek s.r.o. bulletiny, reklamní bannery a mimo to poskytuje finanční plnění. Na dodávání bulletinu a reklamních bannerů lze tedy jednoznačně pohlížet jako na dodavatelsko-odběratelký vztah. Oproti tomu finanční plnění tiskárny je prokazatelně vztahem zákazníka a poskytovatele služby.

Níže uvádím tabulku s partnery pro ročník 2009/2010 společnosti Fotbal Frýdek – Místek s.r.o., respektive celého fotbalového klubu. U této tabulky je třeba vzít v úvahu několik faktů. Byť fotbalové kluby nebo jejich obchodní

společnosti uvádějí partnery pro jednotlivé soutěžní ročníky, v praxi se partnerství uzavírají na období velice blízka kalendářnímu roku. Z tohoto důvodu používám data ze soutěžní sezóny 2009/2010. Neboť smluvní podmínky partnerů pro rok 2011 jsou u mnohých ještě ve fázi jednání.

Obr. 4.1: Partneri společnosti Fotbal Frýdek – Místek s.r.o.



Zdroj: <http://www.fotbalfm.cz/> [on-line 4.3.2011]

Partnery lze rozdělit do těchto základních skupin:

a. Partneri poskytující finanční plnění:

Tato skupina partnerů za své finanční plnění žádá marketingové služby. Tyto služby mají nejrůznější motivy začínající u zlepšení P.R. přes zvýšení známosti značky až po specifické reklamní účely.

Mezi hlavní finanční partnery Fotbalu Frýdek-Místek s.r.o. patří:

- **JMB – Steel s.r.o.**

JMB – Steel s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem žáruvzdorných nerezových plechů, kulatin, drátů, ostatní nerezové a speciální plechy. Dále vyrábí a obchoduje s jinými hutními speciálními materiály.

- **ArcelorMittal Ostrava a.s.**

ArcelorMittal Ostrava a.s. je největší výrobce oceli v České republice. Je dynamicky se rozvíjející společnost, která významnou měrou přispívá k zaměstnanosti a sociálnímu klidu v ostravském regionu. Výrobní činnost společnosti je zaměřena především na výrobu a zpracování surového železa, oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl hutní výroby tvoří dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenská výroba produkuje z největší části důlní výztuže a silniční svodidla. Servis a obslužné činnosti jsou v převážné míře zajišťovány vlastními obslužnými závody.

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. podporuje sportovní, kulturní a společenský život nejen v regionu, ale v i v celé České republice.

- **VÚHŽ s.r.o.**

Tato společnost se zaměřuje zejména exportním směrem na oblast hutní výroby (odstředivé lití, válcování profilů za tepla), strojní výroby (malosériové stroje a linky, zvukové izolace a kryty) a výroby měřicí, regulační a automatizační techniky pro průmysl. Preferuje dodávky na klíč podle konkrétních požadavků zákazníka.

- **Auto Herc**

Společnost Auto Herc se zabývá prodejem ojetých vozidel.

- **Hyundai Motor Czech, s.r.o.**

Hyundai je tradiční korejský výrobce automobilů. V minulých letech byla otevřená výrobní linka v Nošovicích. Podporou místního fotbalového klubu dokresluje celkové P.R. společnosti, která se v oblasti fotbalu angažuje již dlouhá léta.

- **LEEMON CONCEPT**

Leemon Concept s.r.o. je přední česká reklamní a marketingová agentura, která svým původem a dokonalou znalostí českého i evropského prostředí, řízením a podporováním výjimečných osobností dokáže budovat z tuzemských značek evropské brandy. Samostatné divize v rámci LC garantují odbornost ve všech oblastech marketingu, komunikace, grafiky a designu.

b. Partneři poskytující barterové plnění:

Jde o skupinu partnerů, u kterých dochází ke splývání rolí. Tito partneři se většinou rekrutují z řad dodavatelů. Je těžko říci, zda tiskárna marketingové plnění společnosti Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. opravdu potřebuje, nebo jej realizuje jen proto, aby ulehčila pokladně obchodní společnosti, potažmo klubu.

- **Tiskárna Kleinwächter**

Tiskárna Kleinwächter na trhu působí od roku 1991. Tiskárna se zabývá grafickým zpracováním dat a digitálním tiskem, kopírováním, ofsetovým tiskem a knihařským zpracováním.

c. Státní organizace, především města a obce:

U těchto partnerů je marketingové plnění pozadím celého partnerství. Pro tyto partnery je podstatná ideová část klubu. Dnes je již relevantně prokázáno, že sport pozitivně ovlivňuje populaci v mnoha směrech. Díky zdravému osobnostnímu vývoji, prevenci nemocí a jiným dopadům na veřejnost šetří stát milióny korun ve zdravotnictví, bezpečnostních silách a sociální sféře.

Do této skupiny spadá **Statutární město Frýdek – Místek**. V současnosti zde žije téměř 60 000 obyvatel. K městu patří části Chlebovice, Zelinkovice, Lysůvky, Lískovec a Skalice.

d. Mediální partneři:

Mediální partneři by se dali zařadit do skupiny partnerů poskytující barterové plnění. Tito partneři jsou trochu specifičtí, proto jsem se je rozhodla oddělit. Vztah je založen na vzájemné propagaci. Klub poskytováním informací a propagaci mediálního partnera na svých akcích zvyšuje jeho čtenost, poslechovost či návštěvnost. Tím, že vzroste počet lidí, na které má médium dopad. Zvýší se rovněž reálná cena reklamní plochy klubu, neboť je známější.

Mezi mediální partnery Fotbalu Frýdek-Místek s.r.o. patří:

- ***Deník***
- ***Sedmička***
- ***Fotbal portal***
- ***V Fotbal***

4.2.3 Stav soupeřivosti

Vstup do odvětví sportovního marketingu je poměrně složitý, zejména proto, že trvá dlouho, než vybudujete dostatečnou početnou skupinu fanoušků. Co se týče současných rivalů společnosti FOTBAL Frýdek – Místek s.r.o., pak jich ubývá a mezi ty nejvýznamnější patří FC Baník Ostrava a.s., MFK Karviná a.s., FC Hlučín a.s., FC Sigma Olomouc a.s., MFK Havířov o.s. Vzájemné soupeření o zákazníky na trhu funguje jen z části. Zejména díky tomu, že stále přetrvávají silné vazby mezi kluby a společnostmi, které před rokem 1989 plnily funkci patronátních podniků. Tyto podniky jsou většinou po městech druhými největšími zákazníky, i zde však jde o jakousi tradici a zákazník by nepřešel k jinému dodavateli ani za podmínek mnohem lepší ceny či kvality služeb. Takovýto případ si pamatuji pouze jeden, a to když tehdejší Mittal steel Ostrava a.s. naprosto opustil tehdejší FC NH Ostrava a.s. a stal se zákazníkem FC Baník Ostrava a.s.

4.2.4 Hrozba substitutů

Sportovní marketing je jeden z mnoha druhů, existují například event marketing, gerilový marketing, direct marketing a síťový marketing. Z tohoto vyplývá, že substitutů sportovního marketingu je celá řada.

Výhodou společnosti FOTBAL Frýdek – Místek s.r.o. je, že může zákazníkovi nabídnout nejen čistě sportovní marketing, ale také ostatní formy.

Může zákazníkovi nabídnout reklamu na dresech či banneru (sportovní marketing), uspořádání fotbalového turnaje pro klienty zákazníka s následným rautem (event marketing), na turnaji nenásilnou formou zajistit kontakty hráčů a následně je využít k direct marketingu.

4.2.5 Stav možného vstupu nových firem do oboru

Pokud by chtěla do oboru vstoupit nová společnost, musela by do vstupu investovat finanční prostředky v řádech milionů korun. Musela by si totiž vytvořit početnou základnu příznivců nějakého sportovního celku. S tím souvisí i druhá výrazná překážka vstupu do odvětví, a to je časová náročnost. Loajální fanoušci a příznivci se získávají velmi obtížně a dlouho.

Fakt, že počet společností v odvětví se nemění, je způsoben i tím, že trh má dán určitý objem, který je beze zbytku spotřebován. Ke změnám tedy dochází jedině tak, že jedna společnost skončí a nastoupí druhá nebo opačně. Někaká společnost vstoupí do odvětví a zlikviduje tak slabší společnost v okolí.

Společnosti mezi sebou bojují v zásadě o dva zdroje příjmů. Jedním je příjem z rozpočtů měst a obcí a druhým příjmem je příjem ze soukromého sektoru. Na oba druhy příjmů má zásadní vliv výkonnost, respektive popularita sportovních klubů, pro které společnosti finanční prostředky získávají.

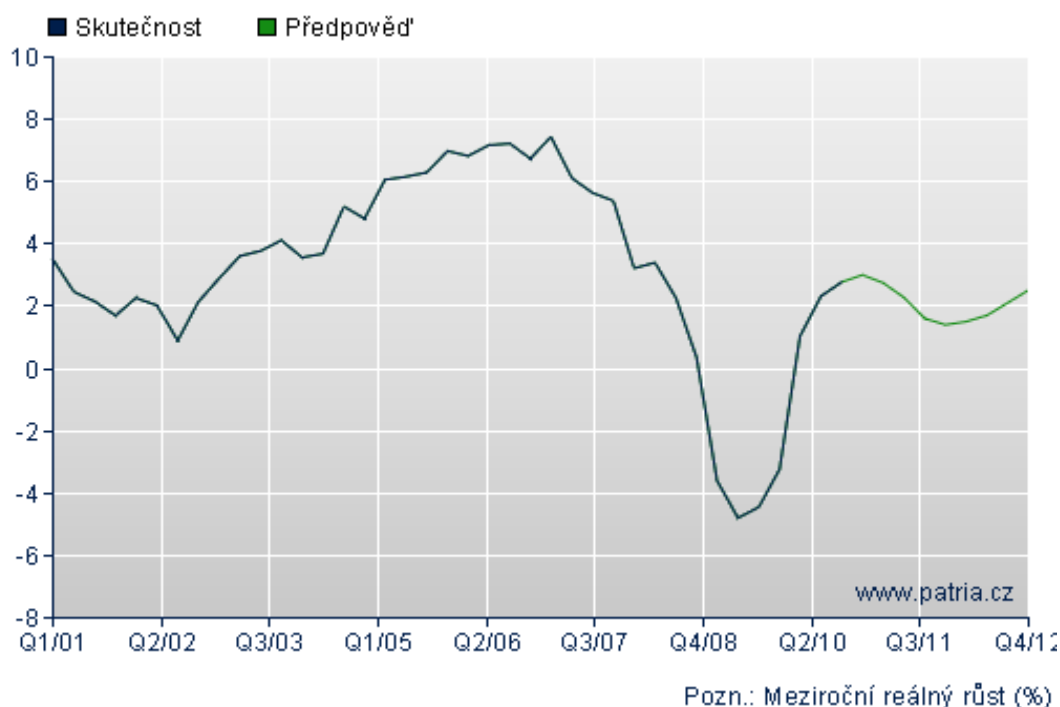
4.3 Analýza makroprostředí

4.3.1 Makroekonomické okolí

Jak jsem již uvedla, marketing je oblastí, která je velice citlivá na ekonomickou situaci. Nyní se nacházíme v situaci, kdy dochází k oživení trhů. V letech 2008 a 2009 postihla většinu světových ekonomik recese, která se velmi negativně projevila také na trhu s reklamou. Firmy začaly prakticky okamžitě šetřit a jedny z prvních škrtů postihly právě marketingovou oblast.

Jedním z nejpoužívanějších měřítek ekonomiky je HDP. Na tabulce níže je jasně zřetelný prudký propad ekonomiky z let 2008 a 2009. I když jsou předpovědi ekonomů příznivé, mnohé společnosti do oblasti reklamy a marketingu dávají minimální prostředky.

Obr. č. 4.2: Vývoj HDP v ČR od roku 2001 do roku 2012



Zdroj: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/home.html> [online 19.4.2011]

Mimo **HDP** jsou pro společnosti důležité i další ukazatele. Většinou je velmi důležitá **úroková míra**, rozhoduje totiž o ceně cizího kapitálu a proveditelnosti či neproveditelnosti podnikatelského záměru. Pro Fotbal Frýdek - Místek s.r.o. je ovšem tento ukazatel nepodstatný. Společnost si v minulosti u bank finanční prostředky nepůjčila a v budoucnu ani neplánuje. Půjčky, které má, jsou od fyzických osob. Většinou od členů občanského sdružení Fotbal Frýdek - Místek a jsou bezúročné.

Rovněž **devizový kurz** koruny bude mít na společnost minimální dopad, jelikož neobchoduje přímo s cizinou. Devizový kurz by mohl společnost ovlivnit pouze přeneseně. Kdyby byla česká koruna neúměrně silná a poškozovala by český export. Došlo by tak k poklesu ekonomiky a propadu marketingového sektoru.

Co může Fotbal Frýdek - Místek s.r.o. ovlivnit, je **míra inflace**, která ovlivňuje mnoho vstupů společnosti. Pokud je inflace hodně volatilní, jsou podniky nejisté a odmítají investovat. V takovém případě by opět došlo k propadu marketingového trhu.

Pokud jde o polohu Moravskoslezského kraje v rámci ČR a Evropy, je velmi výhodná. Sousedí s dvěma státy a je vysoce transitní. Bohužel teprve v roce 2010

byla Ostrava napojena na evropskou dálniční síť a Frýdek – Místek toto napojení teprve čeká. Levná pracovní síla, pracovitost, vysoké školství a zručnost obyvatelstva však do kraje začala lákat mnohé investory. Tito investoři jsou pro sportovní kluby velmi významným zdrojem finančních prostředků. Jako příklady takovýchto partnerů společnosti Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. lze uvést Hyundai Motor Czech, s.r.o. nebo ArcelorMittal Ostrava a.s.

4.3.2 Technologické okolí

Technologické okolí ovlivňuje zejména formy marketingové propagace firem. Společnost musí držet krok s konkurencí, aby byla schopna nabídnout partnerům ty nejmodernější možnosti propagace. Co je pro společnost Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. výhodou, je fakt, že poslední klíčové statistiky marketingového sektoru ukazují, že firmy stále více využívají reklamy na internetu. Toto je jeden z klíčových trhů, kde se může společnost uplatnit. Může nabídnout široké veřejnosti utkání, počínaje mužských kategorií až po nejmladší kluky v přípravkách. Může přes internet poskytovat výsledkový servis, informace o aktuálním dění v klubu a návštěvníkům webových stránek poskytnout prostor pro diskuzi. Společnost, tak může vytvořit velmi navštěvované stránky, které nabídne svým reklamním partnerům k propagaci.

Dalším odvětvím moderní propagace je světelná reklama. Dnes tyto LED světelné reklamní bannery stále častěji nahrazují klasické reklamní bannery s mnohem menší životností. Společnosti se tak snižují náklady na propagaci partnerů, díky čemuž je schopna snížit ceny za pronájem reklamní plochy.

4.3.3 Sociální segment

Je prokázáno, že sport přispívá k lepšímu jak, fyzickému tak psychickému rozvoji dítěte. Tento zdravý rozvoj je důležitý, o to více právě v městech Moravskoslezského kraje, které trápí jednak vysoká míra nezaměstnanosti a jednak vysoká míra kriminality.

Dvě výše zmíněná fakta mohou klubu pomáhat získávat reklamní partnery. Firmy si spolu se stárnoucí populací začaly uvědomovat spoluodpovědnost na výchově mladých, kvalitních a zdravých lidí, kteří jsou pro firmy potencionálními zaměstnanci.

Uvádí se, že až 70% populace je přímo či nepřímo ovlivňováno sportem. Z čehož přímo asi 40% a nepřímo dalších 30%. Vzhledem k tomu, že prudce narůstá počet lidí žijící pasivně, rozhodly se některé osobnosti sportu tento stav zvrátit. Za všechny můžu například uvést Roberta Změlíka a Romana Šebrleho, kteří se rozhodli vrátit na základní školy projekt odznaku všestrannosti olympijských vítězů (odznak zdatnosti). Do projektu zařadili internet, který je pro dnešní mladou generaci médiem číslo 1.

Pokud jde o samotnou návštěvnost utkání družstev fotbalového klubu Frýdek - Místek, pak zde velkou roli hrají přenosy fotbalových utkání na internetu či TV. Stále více diváků dává přednost pohodlnému diváctví z domova.

4.3.4 Demografické okolí¹

V letech 2001 až 2010 přišel Moravskoslezský kraj o postavení nejlidnatějšího kraje České republiky. Zatímco k 1. 1. 2001 měl Moravskoslezský kraj 1 277 412 obyvatel, k 31. 12. 2010 to bylo již jen 1 243 220 obyvatel. Úbytek za toto období tedy činil přes 34 tisíc obyvatel (ovšem včetně územních změn). Takový pokles nezaznamenal žádný jiný kraj v celé republice a to ani ve srovnání k počtu obyvatel celkem. Pokud se tento trend nezmění, předstihne Moravskoslezský kraj v počtu obyvatel i kraj Jihomoravský (zatím jej předstihlo Hlavní město Praha a kraj Středočeský).

Tento stav je způsoben především migrací obyvatel. Za roky 2001 až 2010 se z kraje vystěhovalo přes 71 tisíc osob, největší úbytek zaznamenaly okresy Ostrava – město a Karviná. Do kraje se přistěhovalo přes 55 tisíc osob, nejvíce přistěhovalých směřovalo do okresu Frýdek - Místek. Tento okres získal díky migraci za období 2001 – 2010 celkem přes 5 tis. osob, zatímco okres Karviná přišel o téměř 8 tisíc a okres Ostrava – město dokonce přes 9 tisíc osob. Trvale se migrací vylidňuje i okres Bruntál.

¹ Zdroj: http://www.ostrava.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_stavu_obyvatelstva_v_moravskoslezskem_kraji_v_poslednim_desetileti [on-line 25.4.2011]

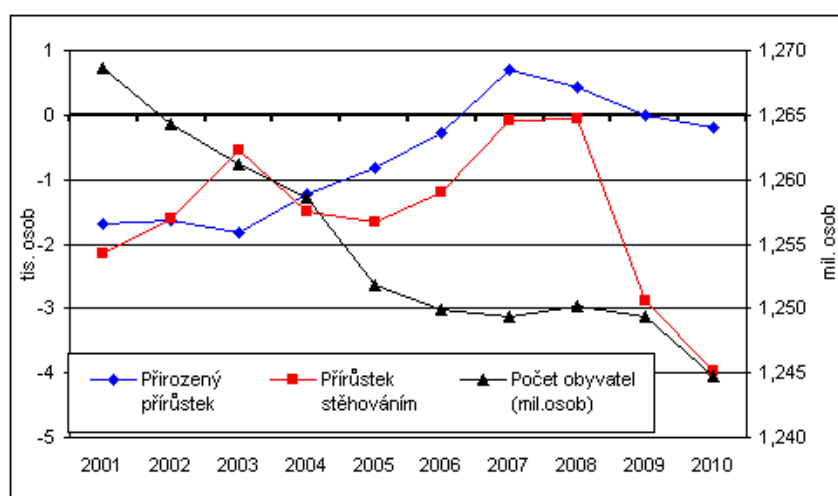
Obr. č. 4.3: Pohyb obyvatelstva v Moravskoslezském kraji a jeho okresech v letech 2001-2010

| | Sňatky | Rozvody | Živě narození | Potravy | Zemřelí | Přirozený přírůstek | Přistě-hovalí | Vystě-hovalí | Přírůstek stěhováním | Celkový přírůstek |
|--------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------------|---------------|---------------|----------------------|-------------------|
| Kraj celkem | 59 550 | 39 997 | 123 819 | 48 740 | 130 378 | -6 559 | 55 477 | 71 150 | -15 673 | -22 232 |
| v tom okresy: | | | | | | | | | | |
| Bruntál | 4 369 | 3 115 | 9 906 | 4 514 | 9 901 | 5 | 8 819 | 11 927 | -3 108 | -3 103 |
| Frýdek-Místek | 10 426 | 5 968 | 21 450 | 7 836 | 22 972 | -1 522 | 23 652 | 18 589 | 5 063 | 3 541 |
| Karviná | 13 000 | 9 711 | 25 673 | 11 627 | 28 906 | -3 233 | 23 120 | 30 927 | -7 807 | -11 040 |
| Nový Jičín | 7 212 | 4 569 | 16 066 | 5 131 | 15 263 | 803 | 13 929 | 14 631 | -702 | 101 |
| Opava | 8 240 | 4 609 | 17 853 | 6 637 | 18 581 | -728 | 14 498 | 14 281 | 217 | -511 |
| Ostrava - město | 16 303 | 12 025 | 32 871 | 12 995 | 34 755 | -1 884 | 39 009 | 48 345 | -9 336 | -11 220 |

Zdroj: http://www.ostrava.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_stavu_obyvatelstva_v_moravskoslezskem_kraji_v_poslednim_desetileti [on-line 25.4.2011]

Ale ani přirozená měna obyvatel v dlouhodobém pohledu nepomohla nepříznivý vývoj v bilanci obyvatel kraje změnit. Živě se narodilo za období let 2001 –2010 v Moravskoslezském kraji 123 819 dětí a zemřelo zde 130 378 osob. Tímto způsobem tedy kraj přišel o více než 6,5 tis. obyvatel. Nejvíce obyvatel ubylo opět v okrese Karviná, tady činil úbytek přes 3 tisíce osob. Přirozenou měnou ubylo i obyvatel v okresech Ostrava – město (téměř 2 tisíce), Frýdek-Místek (1 522 osob) a Opava (728 osob). Okres Bruntál vykázal tímto způsobem přírůstek 5 obyvatel. Jediným okresem s pozitivní bilancí je tak okres Nový Jičín s přírůstkem 728 obyvatel.

Obr. č. 4.4: Přírůstky obyvatelstva v Moravskoslezském kraji v letech 2001-2010



Zdroj: http://www.ostrava.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_stavu_obyvatelstva_v_moravskoslezskem_kraji_v_poslednim_desetileti [on-line 25.4.2011]

Celkově tedy za 10 let v kraji ubylo přes 11 tis. obyvatel v každém z okresů Ostrava – město a Kraviná, přes 3 tisíce osob v okrese Bruntál a více než 500 osob v okrese Opava. Přibylo obyvatel v okrese Nový Jičín (101 osob) a především Frýdek-Místek, kde přírůstek počtu obyvatel činí přes 3,5 tisíce.

4.4 Interní analýza

Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. je společností, která získává finanční prostředky pro rozvoj dětí a mládeže. Fotbalový klub vychovává cca. 300 mládežníků, kteří mají od letošního roku k dispozici velmi moderní sportovní areál. Rovněž základní škola je nedaleko hřiště, což pomáhá poklidnému a plynulému dennímu režimu dětí.

4.4.1 Chod společnosti

Společnost sídlí v kanceláři na fotbalovém stadiónu stovky ve Frýdku – Místku. Mimo vybavení kanceláře nevlastní auto, ani jiný dlouhodobý hmotný či nehmotný majetek.

4.4.2 Marketing

Společnost sama sebe žádným způsobem nepropaguje. Nemá vlastní webové stránky, nevyužívá žádné formy reklamy. Vedení společnosti se domnívá, že by reklama neměla význam a hrozilo by zastínění značky klubu, což by bylo z obchodního hlediska neefektivní.

4.4.3 Personalistika

Společnost má pouze jednatele. Ostatní služby buďto outsourcuje nebo spolupracuje s živnostníky či brigádníky. Brigádníky používá společnost především pro roznos letáček na zápasech a jiných sportovních událostech. Živnostníky využívá na vytvoření grafických návrhů, zhotovení a umístění reklamních bannerů. Početnou skupinou jsou rovněž spolupracující osoby, které společnosti zprostředkovávají obchodní příležitosti. Tito lidé, spolupracují na základě mandátních smluv. Nejsou vázáni stabilním výkonem, pouze pokud

dokážou zprostředkovat nějaký obchod, náleží spolupracujícím osobám odměna v procentuální výši z celkové částky daného obchodu.

4.4.4 Finanční analýza

Všechny údaje, které jsem potřebovala ke zpracování finanční analýzy, jsem čerpala z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v období od založení společnosti v roce 2008 až po rok 2009 [viz. příloha č. 2, 3, 4, 5 – Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát]. Budu zde porovnávat vývoj finanční analýzy v těchto letech. Za rok 2010 jsem údaje nemohla použít, vzhledem k tomu, že společnost Fotbal Frýdek - Místek s.r.o. má daňového poradce a využívá tak zákonné možnosti podat řádné daňové přiznání do 30.6.2011.

Ke zpracování finanční analýzy použiji následující ukazatele, prostřednictvím kterých zjistím, jaká je kvalita finančního zdraví organizace:

1. Ukazatel stability
2. Ukazatele rentability
3. Ukazatele likvidity
4. Ukazatele aktivity

1. Ukazatel stability

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, kterým je společnost financována dluhy a vklady akcionářů. Obecně ukazují míru zadluženosti firmy.

Tab. č. 4.5: Míra celkové zadluženosti

| Ukazatele | Rok 2008 | Rok 2009 |
|---------------------|----------|----------|
| Celková zadluženost | 126,67 % | 133,68 % |

Ukazatel zadluženosti (stability) podniku nám vyjadřuje míru, v jaké společnost používá cizí zdroje k financování své činnosti. Čím vyšší je ukazatel, tím vyšší je podíl cizích zdrojů. Míra celkové zadluženosti společnosti Fotbal

Frýdek-Místek s.r.o. je velmi vysoká. V roce 2008 je zadluženost 126,67% a v následujícím roce zadluženost vzrostla na 133,68%.

2. Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku díky vloženým prostředkům. Používají se pro hodnocení efektivnosti podniku.

Tab. č. 4.6: Hodnoty ukazatelů rentability

| Ukazatele | Rok 2008 | Rok 2009 |
|---------------------------------|----------|----------|
| Výnosnost vlastního jmění (ROE) | 159 % | 95,32 % |
| Výnosnost celkových aktiv (ROA) | - 42,41% | -68,3 % |
| Rentability tržeb (ROS) | -26,59% | -21,19 % |

Výkonnost vlastního jmění (ROE) je jeden z nejdůležitějších ukazatelů rentability. Ukazuje, do jaké míry společnost reprodukuje vlastní zdroje a je klíčovým kritériem hodnocení úspěšnosti podniku. Hlavně pro její vlastníky, protože vytvořený zisk je posuzován jako výdělek z kapitálu, který do podniku vlastníci vložili. Ve sledovaném období došlo ke snížení ROE z 159% na 95,32%.

Výnosnost celkových aktiv (ROA) a Rentabilita tržeb (ROS) vyšla v obou letech záporně, protože společnost nedosahovala zisku.

3. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity kvantifikují schopnost společnosti vyrovnat krátkodobé závazky. Nedostatek dostupných finančních prostředků ohrožuje existenci podniku. Neschopnost plnit své závazky, může ve velmi krátké době způsobit

úpadek a zánik podniku. Proto je zajištění likvidity rozhodujícím úkolem podnikového managementu.

Tab. č. 4.7: Hodnoty ukazatelů likvidity

| Ukazatele | Rok 2008 | Rok 2009 |
|-----------------------------------|----------|----------|
| Běžná (celková) likvidita | 1,64 | 3,28 |
| Rychlá (pohotová) likvidita | 1,64 | 3,28 |
| Okamžitá likvidita | 0,63 | 0,13 |

Ukazatel běžné likvidity nám ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Jinak řečeno, kolikrát by byla společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. V roce 2008 byla velikost běžné likvidity 1,6 a v roce 2009 stoupla na 3,28.

U ukazatele rychlé likvidity je vhodné sledovat jeho vývoj v čase a porovnávat s hodnotou dlouhodobé likvidity. Přijatelná hodnota by se měla pohybovat kolem 1. Jelikož společnost v roce 2008 a 2009 neměla žádné zásoby, jsou hodnoty rychlé likvidity stejné, jako u běžné likvidity.

Za nejpřísnější ukazatel likvidity je považován ukazatel okamžité likvidity. Vyjadřuje schopnost zaplatit okamžitě své krátkodobé závazky. Tento ukazatel v roce 2009 klesl na úroveň 0,13 oproti roku 2008, kdy byla jeho hodnota 0,6.

4. Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele vyjadřují, jak efektivně organizace využívá své zdroje.

Tab. č. 4.8: Hodnoty ukazatelů aktivity

| Ukazatele | Rok 2008 | Rok 2009 |
|-----------------------|----------|----------|
| Průměrná doba inkasa | 134 dnů | 22 dnů |
| Obrát stálých aktiv | 47 | 34 |
| Obrát oběžných aktiv | 2 | 4 |
| Obrát celkových aktiv | 1,6 | 3,3 |

Průměrná doba inkasa ukazuje, za jak dlouho jsou v průměru splaceny pohledávky. Optimum splatnosti doby pohledávek je 30 dní. Z toho vyplývá, že pro rok 2008 je stav doby splatnosti pohledávek nežádoucí, ale v roce 2009 se stav snížil na 22 dnů, což je optimální stav splatnosti.

Obratu stálých aktiv měří využití fixních aktiv, které srovnáváme s odvětvovým průměrem. Nižší hodnota než je odvětvový průměr signalizuje nízké využití a je podnětem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit a podnětem pro finanční manažery, aby omezili podnikové investice. Pro rok 2008 je hodnota 47 a v roce 2009 hodnota klesla na 34.

Výše bratu oběžných aktiv je pro rok 2008 2 a v roce 2009 se jeho hodnota zvýšila na 4.

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval. Zpravidla za jeden rok. Standardní hodnota je 1,6 - 2,9. V roce 2008 je hodnota stálých aktiv v normě. Jeho výše je 1,6. Ovšem v roce 2009 se obrátek celkových aktiv zvýšil na 3,3.

4.5 SWOT analýza

Silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby SWOT analýzy jsem sestavila na základě konzultace s jednatelem společnosti Radomírem Myškou a na základě dostupných informací, které jsem měla k dispozici.

1. Silné stránky:

- Moderní zázemí,
- významný podíl na trhu v oblasti sportovního marketingu,
- schopnost čelit konkurenci,
- veřejně prospěšný charakter,
- podpora města,
- inovační schopnost.

2. Slabé stránky:

- Nepravidelnost Cash-flow,
- vysoká zadluženost,
- chod společnosti závisí pouze na jednom člověku,
- závislost poptávky po reklamě na ekonomické výkonnosti firem v Moravskoslezském kraji.

3. Příležitosti:

- Rozšíření spolupráce s městem,
- získání další skupiny obchodních partnerů,
- rozšíření na nové trhy,
- příliv investorů.

4. Hrozby:

- Ekonomická recese,
- politická a legislativní nestabilita,
- sestup do nižších soutěží,
- technický stav stadionu.

Tab. č. 4.9: Vyhodnocení SWOT analýzy

| Silné stránky | váha | body | Slabé stránky | váha | body |
|--|-------------|-------------|---|-------------|-------------|
| Moderní zázemí | 5 | 8 | Nepravidelnost cash flow | 7 | 5 |
| Významný podíl na trhu v oblasti sport. marketingu | 4 | 6 | Vysoká zadluženost | 6 | 6 |
| Schopnost čelit konkurenci | 5 | 7 | Chod společnosti závisí pouze na jednom člověku | 6 | 4 |
| Podpora města | 5 | 6 | Závislost poptávky po reklamě na ekon. výkonnosti firem | 3 | 9 |
| Veřejně prospěšný charakter | 6 | 9 | | | |
| Inovační schopnost | 2 | 4 | | | |
| Celkem | | 191 | Celkem | | 122 |
| Příležitosti | váha | body | Hrozby | váha | body |
| Rozšíření spolupráce s městem | 9 | 8 | Ekonomická recese | 8 | 3 |
| Získání další skupiny obchodních partnerů | 7 | 5 | Politická a legislativní nestabilita | 10 | 8 |
| Rozšíření na nové trhy | 5 | 3 | Sestup do nižších soutěží | 7 | 2 |
| Přiliv investorů | 7 | 4 | Technický stav stadionu | 3 | 4 |
| Využití nových forem reklamních tabulí | 2 | 1 | | | |
| Celkem | | 152 | Celkem | | 130 |

Z těchto čtyř nosných prvků vyšlo, že pro společnost je optimální strategie SO „využití“.

5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí

Pokud má být strategická analýza pro jakoukoliv společnost přínosná, musí se zabírat všemi možnými vývoji podnikatelského prostředí. Je to jediná možnost, jak společnost a její management kvalitně připravit na všechny možné budoucí situace na trhu. Každý z možných trendů vývoje prostředí by měl být komparován se silnými či slabými stránkami společnosti. Jen tak lze dokreslit specifika scénáře vývoje dané společnosti.

5.1 Optimistická prognóza podnikatelského prostředí

Velice pozitivní bude schválení nové koncepce sportu a jejích daňových segmentů. Marketingový sportovní sektor tak zaznamená největší ekonomický růst od počátku 90. let minulého století. Zároveň by tyto společnosti či občanská sdružení mohly začít pracovat s mnohem nižším daňovým zatížením. U společnosti Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. by byl ekonomický růst akcelerován velikostí a významem fotbalového klubu, pro nějž reklamu zprostředkovává.

Pro společnost i klub je rovněž velice důležité, aby byla schválena nová pravidla pro posuzování členství hráčů v jednotlivých klubech. V současné době je tato problematika obestřena spoustou nejasností. Velké kluby, mezi které se řadí i fotbalový klub Fotbal Frýdek – Místek, doufají, že otázka členství bude vyřešena co nejdříve. Vyhnou se tak velkému finančnímu zatížení, které přinese zavedení členských příspěvků ČMFS. ČMFS chce, aby mu každý hráč odváděl roční členský příspěvek. Přičemž bude vycházet z evidence členů klubů. Za nejasnosti v evidenci v takovém případě ponese odpovědnost klub, což představuje pro kluby velké riziko.

Stejně jako všechny segmenty ekonomik na celém světě i sportovní doufá, že se již nevrátí recese z let 2008 a 2009. Vzhledem k tomu, že sportovní odvětví získává finanční prostředky především prostřednictvím marketingu, je na hospodářskou situaci velice citlivá. Pro pozitivní vývoj klubu je pozitivní vývoj ekonomiky České republiky jeden z nejdůležitějších faktorů.

5.2 Negativní vývoj podnikatelského prostředí

Stejně jako v předešlé kapitole i v této je dominujícím prvkem, ovlivňujícím vývoj, legislativa. Pro společnost by bylo likvidační, kdyby došlo k legislativní změně týkající se postavení sportovců ve vztahu k dani z příjmu, o které jednalo už několik vlád v období posledních 20 let. V drtivé většině vyspělých zemí jsou sportovci běžnými zaměstnanci, v České republice mají statut OSVČ, respektive osob vykonávající nezávislé povolání. Tato změna by otřásla celým sportovním odvětvím. Mnohonásobně by se zvýšila finanční zátěž klubů a svazů, které by byly nuceny za sportovce odvádět pojistné na sociální, důchodové, nemocenské a zdravotní pojištění. Dá se říci, že za současných příjmových podmínek by klub byl existenčně ohrožen.

Neodvratitelným negativním dopadem pro sportovní sektor jsou rozpočtové deficity měst a obcí, ve kterých se až nyní projevuje hospodářská recese z let 2008 a 2009. Většina měst a obcí bojuje s deficitními rozpočty a tak nemůže navyšovat a mnohdy ani udržet předešlou výši dotací pro sportovní kluby. Mnoha klubům tak bude zkrácena stěžejní příjmová složka rozpočtu.

Velkým rizikem je rovněž již výše zmíněná povinnost hráčů platit členské příspěvky ČMFS. Pokud do doby schválení členských poplatků, nebudou určená jasná pravidla, podle kterých se bude hodnotit členství hráčů v klubech, hrozí velkým klubům, jako je Fotbal Frýdek – Místek buď masivní odliv členů, nebo povinnost platit za tyto hráče členské příspěvky.² Obě varianty znamenají poměrně velký úbytek financí. Pokud by klub o hráče přišel, pak by to byl výpadek na straně příjmové. Klub by přišel o příjmy z hostování. Pokud by se klub rozhodl za hráče platit, aby zůstali jeho hráči, pak by to znamenalo navýšení nákladů klubu, potažmo společnosti.

Z širšího ekonomického hlediska je největší hrozbou negativní vývoj inflace. Vzniku hyperinflace se obává mnoho ekonomů. K těmto jevům obvykle dochází v postkrizových obdobích, kterým právě procházíme. Navíc panuje velká nervozita na trzích s ropou vzhledem k nepokojům v arabském světě, což se samozřejmě projevuje do cen služeb, potravin i dalších produktů. Pokud by k vzniku hyperinflace nebo inflační spirály došlo, mělo by to na klub, potažmo obchodní

² Informace poskytnuté funkcionářem Moravskoslezského fotbalového svazu o.s., Bc. Matoušem Hábou.

společnost dva významné dopady: Rychlý nárůst výdajů a snížené reálné příjmy z marketingové činnosti. Rychlý nárůst výdajů by byl zapříčiněn tím, že by hráči a dodavatelé požadovali za své odvedené služby vyšší odměnu. Nominální příjmy z marketingové činnosti by se zvýšil až po nějaké době. Inflace by navíc přibrzdovala ekonomiku, takže je otázkou zda by nominální nárůst příjmů vykryl reálný nárůst nákladů.

5.3 Reálný vývoj podnikatelského prostředí

V předešlých dvou podkapitolách jsem nastínila jak pesimistický, tak optimistický vývoj prostředí klubu a jeho marketingové společnosti. K těmto variantám může dojít jedině tehdy, nebude-li stát dělat změny legislativy mající dopad na sportovní sektor systémově, tzn. neovlivní-li změna legislativy jak příjmovou, tak nákladovou stránku sportovních klubů a organizací. Stejně to vnímám i u legislativy, která je v pravomocích jednotlivých organizací. U fotbalu je touto organizací samozřejmě ČMFS. Je logické, že v takto těžké době, jakou v současnosti zažívá český sport, se ČMFS snaží následky rozložit na co možná největší počet subjektů, ovšem nemůže to dělat tak, že tímto krokem zlikviduje nebo přinejmenším silně poškodí velké kluby.

Pokud jde o vývoj podnikatelského i sportovního prostředí v následujících letech pak si myslím, že nepochybně dojde k určitým změnám. Podle mne bude schválena nová koncepce sportu³, na níž se podílelo Ministerstvo financí a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Měl by tak být zajištěn stabilní příjem sportovního sektoru, který by mohl viditelně snížit tlak na marketingové společnosti sportovních klubů a ty by mohly konečně začít fungovat koncepčně. Pokud se podíváme na většinu sportovních klubů a jejich marketingových společností, dodnes nemají zpracovány koncepční dokumenty týkající se pronájmu reklamních ploch aj. Získávání finančních prostředků, tak stojí na přátelských vztazích klubu a několika málo subjektů. Malý počet subjektů je důvodem ekonomické nestability českých sportovních klubů. Stačí, aby vypadl jeden subjekt a na chodu klubu je to okamžitě znát.

³ <http://sport.ihned.cz/c1-51041100-nova-koncepce-sportu-penize-potecou-z-ceske-televize-i-od-sazkovek> [on-line 26.4.2011]

Myslím si také, že po nastolení nové koncepce sportu se Ministerstvo financí vrhne na řešení postavení sportovců v české daňové legislativě. Je to jeden z největších nedostatků české legislativy a zároveň pozůstatek bývalého režimu.

Pokud jde o otázky týkající se ČMFS, tam si nejsem jistá, jak bude celá problematika zvládnutá. Otázky týkající se členství hráčů, trenérů ba dokonce celých klubů jsou velice sporné již delší dobu. Snad každý zaznamenal již bohužel evropsky proslulou kauzu tří českých fotbalových klubů se stejným názvem a logem BOHEMIANS Praha. Tuto kauzu nakonec musel rozhodnout civilní soud, i přesto že o těchto záležitostech by měla správně rozhodovat arbitrážní komise ČMFS. Bohužel někteří aktéři sporu arbitráž vůbec nerespektovali a ČMFS je nemohla žádným způsobem omezovat vzhledem k tomu, že byla zpochybněna kompetentnost arbitrážní komise.

Vývoj hospodářského cyklu se dá predikovat jen těžko. V současné době nám většina ekonomických ukazatelů říká, že bychom měli být z nejhoršího venku.⁴Pravdou je, že semínko nejistoty v podvědomí většiny z nás stále přetrvává. A je to právě nejistota investorů, která může celý hospodářský vývoj během pár minut změnit.

⁴ <http://zpravy.e15.cz/nazory/komentare/opozdena-zprava-o-konci-recese> [on-line 26.4.2011]

6. Návrh strategie

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že pro společnost Fotbal Frýdek - Místek s.r.o. bude optimální strategie SO. To znamená, že společnost bude v následujících letech agresivně růstově orientovaná. Měla by využít své stabilní pozice a zvětšovat svůj tržní podíl. Měla by se zaměřit především na získání tržních podílů svých konkurentů, kteří buďto upadají nebo skončili. Jako příklad upadající společnost v tomto oboru lze uvést FC Vítkovice a.s.

6.1 Inovační stránka navrhované strategie

Nejcennější zboží dnešních společností jsou fanoušci a členská základna klubů. Pokud společnost dokáže využívat dostatek inovačních marketingových nástrojů zejména sociálních sítí, může velmi výrazně zvýšit svůj příjem z reklamy. Údaje získané z databáze uživatelů sociálních sítí, lze v dnešní době velice dobře zpeněžit. Jako příklad si uveďme FC Baník Ostrava, jehož marketingové oddělení si všimlo, že poměrně velká část jeho fanoušků má překvapivě rádo čokoládu. Rozhodli se tedy prorazit na trh cukrovinek s vlastní řadou bonbonů.⁵ Toto jsou přístupy, které našim klubům až doposud chyběly. Pokud tedy chce Fotbal Frýdek - Místek s.r.o. uspět v dnešní silné konkurenci, musí naslouchat svým fanouškům a získávat o jejich preferencích co nejvíce informací. Ty pak může efektivně využít.

Další inovativní novinkou, kterou bych doporučila, je CRM systém, umožňující ostatním klubům nahlížet do členské základny a zvýšit tak poptávku tedy i cenu práv hráčů, které chce klub uvolnit na hostování či přestup.

6.2 Marketingová stránka navrhované strategie

Marketing klubu je velice důležitý. V dnešní době nestačí, aby měly sportovní kluby dobré výsledky. Je třeba tyto výsledky umět rovněž dobře prodat. Proto je velice důležité, aby se klub uměl prezentovat, přitáhnout tak více diváků a tím i zájemců o reklamní spolupráci.

⁵ <http://www.fcbanikostrava.cz/marketing/aktuality/nova-kolekce-bonbonu-banicky.html> [on-line 26.4.2011]

Sportovní kluby, respektive jejich marketingové společnosti, se propagují zejména skrze své mediální partnery. Je tedy nutné s těmito partnery často komunikovat, poskytovat včasné a relevantní informace. V tomto ohledu má na prezentaci klubu největší dopad organizační struktura společnosti (rychlost přenosu informací) a kvalita P.R. manažera (relevantnost informací).

Pokud vše funguje správně, pak mediální partneři informují o dění v klubu veřejnost a tak zvedá její zájem o klub. Dobré rovněž je budovat u veřejnosti jakousi klubovou identitu. Příkladem této identity jsou pražské kluby, kde se fandění tomu či onomu klubu dědí z generace na generaci.

Dle slov pana Myšky, v dnešní době rovněž začíná nabývat na váze marketing samotné obchodní společnosti. Společnost se musí umět prezentovat jako schopná a ambiciózní společnost, která umí vyhovět partnerům klubu do posledního detailu a odvést velice precizní práci.

6.3 Personální stránka navrhované strategie

Pokud chce společnost v následujícím období expandovat, bude muset zaměstnat regulérní zaměstnance. Objem finančních prostředků potřebných pro chod druholigového klubu, je natolik velký, že nelze počítat pouze s osobami, které s klubem spolupracují na základě mandátní smlouvy.

V této „postkrizové“ době je důležité zamýšlet se nad personálním obsazením jednotlivých postů. U společností, jako je Fotbal Frýdek – Místek s.r.o., je velmi obtížné najít jeden typ zaměstnance, který by nejvíce vyhovoval jejím potřebám. Z jedné strany potřebuje společnost zaměstnance, který již má nějaké zkušenosti a kontakty, aby se dokázal dostat ke kompetentním osobám, ve firmách, které jsou potencionálními zákazníky. Právě toto je totiž obvykle obtížné. Společnosti na marketingu ještě stále šetří a rozhodnutí o uvolnění prostředků na marketing tak většinou dává jen vysoké vedení. Na druhou stranu si tyto pracovníci dokážou otevřít dveře ke kompetentním osobám zejména díky velkému množství neformálních schůzek, které s těmito lidmi podniknou. Z podstaty věci tedy není možné, aby tyto pracovníci byli rovněž precizní při samotné realizaci marketingových projektů. Nemají pro to dostatek času, informací a znalostí. Na druhou stranu zaměstnanec, který bude velmi kvalitně řídit a realizovat marketingové projekty, nebude mít prostor na ony neformální schůzky. Nesežene

tedy takový objem zakázek jako výše zmíněný zaměstnanec. Jediným rozumným východiskem je tedy zaměstnání minimálně dvou osob, z nichž každá bude zaměřena na jiný druh činnosti.

6.4 Finanční stránka navrhované strategie

Finanční strategie je vodítkem pro to, jak udržet společnost ve vysoké výkonnosti a přitom umět snižovat náklady. Společnost Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. má pouze jednoho zaměstnance a tím je jednatel společnosti Radomír Myška. Ostatní spolupracující osoby spolupracují na základě mandátních či jiných inominačních smluv. Z tohoto pohledu tedy společnost funguje velmi úsporně.

Rovněž daně a poplatky jsou vzhledem k obratu nízké a tedy ani zde není dle mého názoru radikálních změn.

Ze stávající situace je znepokojivá pouze poměrně vysoká zadluženost. Ta je způsobena přijatými půjčkami od soukromých osob. Bylo by pro společnost dobré dostat celkovou zadluženost alespoň pod 100%. Doporučovala bych tak určit si přesný plán umořování dluhu viz. kapitola 7.4

Pokud jde o odměňování zaměstnanců, doporučovala bych fixní mzdu v rozpětí 8-12 tisíc Kč a pohyblivou část platu. Pohyblivou složku bych vázala na finanční objem realizovaných zakázek. Z těchto zakázek bych zaměstnancům vyplácela 4-6%.

7. Návrhy implementace

Aby byly navrhované strategie opravdu přínosné, je třeba je kvalitně implementovat. Vzhledem k tomu, že jednatel, který řídí společnost Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. doposud řídil společnost spíše tak, že si stanovili určitý cíl a následně se snažil jej splnit, nemá příliš zkušeností s navrhováním strategií a jejich implementací. Budu se tedy snažit pro každou z navrhovaných strategií doporučit implementaci.

7.1 Implementace inovační strategie

Při využívání nových technologií k získávání osobních dat, popřípadě preferencí subjektů, je velmi podstatné, aby subjekty od nichž data získáváme, neměly pocit ohrožení. Jakmile subjekty zjistí, že jde o jednosměrný vztah, kdy jsou pouze předmětem zkoumání. Bude to mít dva efekty. Subjekty začnou záměrně lhat nebo přestanou komunikovat. Obojí v zájmu ochrany svého soukromí. Ideální pro toto získávání informací jsou sociální sítě. Společnost se tak dozví, do jaké věkové skupiny patří jejich příznivci, jakou mají rádi hudbu, filmy či jídlo. Jsou tak schopní svým partnerům poskytnout velmi cenné informace o poměrně početné skupině lidí, na kterou jsou navíc schopni velmi cíleně zaměřit reklamu.

Pokud jde o inovace šetřící náklady, vždy je třeba nejdříve spočítat návratnost investic. V managementu společnosti s tímto nemá nikdo zkušenosti. Nechala bych si tedy nejprve zpracovat projektovou dokumentaci na základě, které bych se rozhodla mnou uváděné inovace buďto využít či nikoliv. Otázkou také je, zda s instalací inovativních prvků bude souhlasit majitel objektu, kterým je statutární město Frýdek – Místek.

7.2 Implementace marketingové strategie

Z hlediska vlastního marketingu podle mne společnost funguje správně, komunikuje se subjekty ve svém okolí a vzhledem k tomu, že jsem nikde nezaznamenala žádnou kauzu týkající se této společnosti, myslím si, že s ní bude spokojen i vlastník. Rozhodně bych společnosti nedoporučovala výrazné

zviditelňování. Mohlo by se stát, že tak zviditelní své jméno na úkor jména fotbalového klubu, což by mohlo mít negativní efekt. Je potřeba pořád připomínat, že hlavním úkolem této společnosti není vytváření zisku za každou cenu, ale vytváření úměrného zisku pro sportovní klub.

Pokud jde o marketingovou činnost, kterou vyvíjí pro klub, tam bych služby rozdělila na dvě části. První z nich je zviditelňování fotbalového klubu a zvětšování skupiny fandů klubu. Tato část podle mého mínění funguje dobře. Druhou dle mého mínění zanedbávanou částí marketingu, je podle mne prodej reklamních předmětů klubu, které velké kluby mají. I když společnost prodej těchto reklamních předmětů zajišťuje, je možné je koupit pouze na pokladně stadionu a sortiment je velmi úzký. Doporučuji proto rozšířit sortiment a zřídit e-shop.

Poskytované marketingové služby podle mého mínění fungují také dobře, jediná nesrovnalost panuje v cenách služeb. Reklamní plocha je pronajímána poměrně nekonceptně. Tím myslím, že za stejnou cenu dostane jeden partner reklamu jak na dresech, tak kolem hřiště a další partner dostane reklamní plochu pouze kolem hřiště.

Výše zmíněný problém by měla vyřešit komplexní strategie rozvoje hlavní činnosti. Společnost by měla zcela jasně vymezit jednotlivé reklamní plochy a vymezit pro ně jednotlivé cenové relace. Strategie by měla obsahovat rovněž sponzorské balíčky a doplňkové služby.

7.3 Implementace personální strategie

Společnost by si měla dát pozor na to, jakým způsobem bude nabírat zaměstnance. Rozšíření pracovního týmu by mělo být vždy kompaktní, tak jak jsem uváděla v předešlé kapitole. Jinak hrozí, že společnost bude neefektivně vynakládat mzdové prostředky.

Při tvoření mzdové politiky bych kladla velký důraz na výkonnostní část mzdy. Společnosti v začátcích expanze pomůže, pokud nebude vázána vysokými fixními platy.

V případě, že dojde k expanzi společnosti a ta bude potřebovat přibrat nové zaměstnance, bych jednoznačně doporučila využít některou z personálních agentur. Tyto agentury poskytují velmi profesionální služby v oblasti výběrových řízení. Toto se netýká zaměstnanců, kteří by se měli zabývat prodejem služeb

významným klientů. V této oblasti bych se spíše pokusila přetáhnout zaměstnance někomu z konkurentů.

7.4 Implementace finanční strategie

Jak jsem uváděla již dříve, pro společnost je zcela rozhodující, aby snížila zadlužení. Navrhují proto, aby přijala plán, jak umořit půjčky a úvěry. Do konce roku 2013 by se měla dostat celková zadluženost pod 100% a do konce roku 2015 pod 70%. Jednou z možností, jak tomuto snížení zadluženosti dosáhnout, je vytvoření speciálního fondu, do kterého půjde 10% z každé realizované zakázky.

V kapitole „Finanční stránka navrhované strategie“ jsem navrhovala platy koncipovat výrazně k pohyblivé složce platu. Na takovou koncepci platu většinou přistupují uchazeči bez větších zkušeností nebo ti, kteří věří ve své schopnosti a proto je pro ně tato možnost více přitažlivá. Na pozice řadových zaměstnanců podle mne společnost nepotřebuje příliš zkušené zaměstnance, kteří by požadovali vyšší fixní část platu. Myslím si, že z ekonomického hlediska může takto koncipovaná mzda přinést poměrně velké úspory.

Při obsazování pracovních pozic bych se rovněž zamýšlela nad tím, zda by nebylo ekonomičtější danou činnost outsourcovat. V současnosti je na trhu již řada firem, nabízející takřka všechny provozní činnosti.

8. Závěr

Jako cíl své diplomové práce jsem si zvolila provedení strategické analýzy společnosti Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. Cíl jsem dle mého názoru splnila.

Postupovala jsem podle metodologie, kterou jsem uvedla hned v úvodu, a podařilo se mi shrnout všechny poznatky, ke kterým jsem dospěla zkoumáním. Navrhla jsem poměrně podrobnou strategii, kterou by mohla společnost podle mých návrhů na implementaci uplatnit.

V druhé kapitole jsem se věnovala strategickému managementu a strategické analýze v teoretické rovině. Pracovala jsem převážně s knižními zdroji. Snažila jsem se vždy čerpat z více zdrojů a v diplomové práci uvést jen ty, které mi přišly nejsrozumitelnější a nejstručnější.

V kapitole tři jsem zjišťovala a následně popisovala základní informace o společnosti Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. V této kapitole jsem pracovala převážně s internetovými zdroji, čerpala jsem z portálu justice.cz a webovými stránkami Českého statistického úřadu. Společnost bohužel doposud neměla formulovány cíle, vizi a poslání. Ty, které jsou uvedeny v diplomové práci, vznikly na základě komunikace mezi mnou a panem Myškou, který je jednatelem společnosti.

V následujících kapitolách čtyři až sedm jsem aplikovala do praxe metody uvedené v teoretické části. Zkoumala jsem finanční ukazatele, personální obsazení, marketing a management společnosti.

V závěru se věnuji navržení strategií, které jsem určovala hlavně dle výsledků SWOT analýzy. V diplomové práci rovněž uvádím pro jednotlivé části navrhované strategie implementační postup. Návrh implementace zcela jistě nebude vyčerpávající, což je dáno především tím, že ve firmě nepracuji a nebyla jsem „ve víru dění“ natolik dlouho, abych byla schopna zhodnotit, zda dané návrhy jsou zcela reálné či nereálné.

Na závěr mé diplomové práce bych ráda řekla, že strategická analýza rozhodně své místo má i ve sportovních klubech. Je pravdou, že prioritou společností jako je Fotbal Frýdek – Místek s.r.o. není dosahování rekordních zisků, podílu na trhu a maximální rentability vlastního kapitálu. Na druhou stranu čím více peněz společnost vydělá, tím více může být investováno do sportu a rozvoje sportovních talentů.

Seznam použité literatury

A. Odborná literatura

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80- 7179-603-4.
2. DONNELLY, J. H, Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. JIRÁSEK, J. A. *Strategie-umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
4. JÜNGER, J. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Union, 2008. 117 s. ISBN 978-80-7410-006-2.
5. KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
6. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
7. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
8. NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
9. STONEHOUSE, G.; CAMPBELL, D.; HOUSTON, B. *Business strategy*. 2. vyd. Oxford: Butterworth – Heinemann, 2002. 475 s. ISBN 978-0-7506-5569-9.
10. Ward, K.; Bender, R. *Corporate financial strategy*. 2. vyd Oxford: Butterworth – Heinemann, 2009. 408 s. ISBN 978-0-7506-8665-5.

B. Internetové zdroje

11. <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx> [on-line 1.3.2011].
12. <http://www.fotbalfm.cz/> [on-line 4.3.2011].
13. <http://www.jmb-steel.cz/> [on-line 23.3.2011].
14. <http://www.arcelormittal.com/ostrava/> [on-line 23.3.2011].
15. <http://www.vuhz.cz/index.php?co=ovuhz> [on-line 23.3.2011].
16. <http://www.hyundai.cz/> [on-line 23.3.2011].
17. <http://www.leemon.cz/> [on-line 23.3.2011].
18. <http://www.tiskarnaklein.cz/> [on-line 23.3.2011].
19. <http://www.frydek mistek.cz/cz/o-meste/> [on-line 23.3.2011].
20. <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/home.html> [on-line 19.4.2011].
21. http://www.ostrava.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_stavu_obyvatelstva_v_moravskoslezskem_kraji_v_poslednim_desetileti [on-line 25.4.2011].
22. <http://sport.ihned.cz/c1-51041100-nova-koncepce-sportu-penize-potecou-z-ceske-televize-i-od-sazkovek> [on-line 26.4.2011].
23. <http://zpravy.e15.cz/nazory/komentare/opozdena-zprava-o-konci-recese> [on-line 26.4.2011].
24. <http://www.fcbanikostrava.cz/marketing/aktuality/nova-kolekce-bonbonu-banicky.html> [on-line 26.4.2011].

Seznam zkratk

| | |
|------------|----------------------------------|
| a.s..... | Akciová společnost |
| ČMFS..... | Českomoravský fotbalový svaz |
| FC..... | Fotbalový klub |
| FK..... | Fotbalový klub |
| HDP..... | Hrubý domácí produkt |
| MFK..... | Městský fotbalový klub |
| MSFL..... | Moravskoslezská fotbalová liga |
| o.s..... | Občanské sdružení |
| OSVČ..... | Osoba samostatně výdělečně činná |
| P.R..... | Public relations |
| s.r.o..... | Společnost s ručením omezeným |
| TJ..... | Tělovýchovná jednota |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 29. 4. 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

J. Herolda 1559/10

700 30 Ostrava - Jih

Seznam příloh

1. Notářský zápis.
2. Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2008.
3. Výkaz zisku a ztráty, ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2008.
4. Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2009.
5. Výkaz zisku a ztráty, ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2009.
6. Finanční ukazatele-vzorce.

